



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ INOVACÍ V MALÝCH A
STŘEDNÍCH PODNICÍCH**

METHODS OF FINANCING INNOVATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Karel Petrla

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Nina Bočková, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Karel Petrla**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Nina Bočková, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Způsoby financování inovací v malých a středních podnicích

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíl práce a postupy zpracování
Teoretická východiska – inovace, konkurenceschopnost
Analytická část
Řešení vlastního problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam použitých obrázků
Seznam použitých tabulek
Seznam použitých grafů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Globálním cílem této práce je nalezení vhodných zdrojů financování inovací ve společnosti ABA MEDIA s.r.o.. Zhodnotit její ekonomickou výkonnost a nalézt ideální zdroj financování plánovaných inovací, jsou strukturovány v jednotlivých parciálních cílech.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpožívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HAMEL, Gary a Bill BREEN. Budoucnost managementu. Praha: Management Press, 2008. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-188-1.

MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt:

Tato práce se zabývá problematikou financování investic v malých a středních podnicích. V první části jsou popsána teoretická východiska a pojmy. V části analytické je představena vybraná společnost a trh na které působí. Dále tato práce popisuje vybrané inovace ve sledovaném podniku a nachází nejvhodnější finanční zdroje k jejich realizaci se zohledněním specifík a možností pro daný obor podnikání, která jsou následně vyhodnocena v části návrhové.

Klíčová slova:

Metody financování podniku, malý podnik, střední podnik, zdroje financování, inovace podniku

Abstract:

This Bachelor thesis deals with the issue of investment financing in small and medium-sized enterprises. The first part describes the theoretical background and the theoretical concepts. The analytical part presents the selected company and the market in which it operates. This work also describes the innovations in enterprise reporting and is the most appropriate financial resources for their implementation, taking into the specificities and opportunities for the business sector, which are then evaluated in the last part.

Keywords:

Methods of financing business, small enterprise, medium-sized enterprise, sources of financing, business Innovation

Bibliografická citace

PETRLA, Karel. *Způsoby financování inovací v malých a středních podnicích* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135005>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky.
Vedoucí práce Nina Bočková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje.

V Brně dne:

Podpis

.....

.....

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Nině Bočkové, Ph.D., ochotu a nespočet cenných rad, při tvorbě této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat pánům Ing. Jaroslavu Krausemu a Liborovi Pernicovi, kteří mi poskytli informace z prostředí prodeje pneumatik. Závěrem chci také mé rodině, která mi byla po dobu psaní této práce oporou.

Obsah

Úvod	11
Cíle práce	12
Metodika práce	12
1 Teoretická východiska	13
1.1 Vymezení malých a středních podniků	13
1.1.1 Podle zákona o účetnictví	13
1.1.2 Podle Evropské komise	14
1.2 Inovace	15
1.2.1 Definice inovací	15
1.2.2 Druhy inovací	16
1.3 Financování	20
1.3.1 Definice financování	20
1.3.2 Nároky na finanční management	21
1.3.3 Druhy financování	23
1.4 Základní vybrané ukazatele finanční analýzy	30
1.4.1 Analýza likvidity	30
1.4.2 Analýza zadluženosti	32
1.4.3 Bankrotní model	33
1.5 Teoretické nástroje pro strategickou analýzu podniku	34
1.5.1 Porterův model pěti sil	34
1.5.2 PESTLE analýza	36
1.5.3 SWOT analýza	37
2 Analýza výchozího stavu podniku	38
2.1 Představení společnosti	38

2.2	Organizační struktura společnosti	39
2.3	Finanční analýza podniku	39
2.3.1	Analýza likvidity.....	40
2.3.2	Analýza zadluženosti	41
2.3.3	Bankrotní model	42
2.4	Strategická analýza podniku	43
2.4.1	Řízený rozhovor s Liborem Pernicou – GPD a. s.....	43
2.4.2	Porterův model pěti sil.....	47
2.4.3	PESTLE analýza	51
2.4.4	SWOT ANALÝZA.....	58
3	Řešení vlastního problému	59
3.1	Inovace systémového vybavení společnosti.....	59
3.2	Rozpočet inovace	60
3.3	Možnosti financování inovace	61
3.3.1	Interní financování inovace	61
3.3.2	Externí financování inovace z vlastních zdrojů	62
3.3.3	Externí financování inovace z cizích zdrojů.....	62
3.4	Inovace zřízení podnikového skladu	69
3.5	Rozpočet inovace	70
3.6	Možnosti financování inovace	71
3.6.1	Interní financování inovace	71
3.6.2	Externí financování inovace z vlastních zdrojů	71
3.6.3	Externí financování inovace z cizích zdrojů.....	72
4	Vlastní návrhy řešení.....	79
4.1	Návrhy financování inovace systémového vybavení společnosti.....	79
4.2	Návrhy financování inovace podnikového skladu	81

5	Závěr	85
	Seznam použitých zdrojů	87
	Seznam použitých obrázků	92
	Seznam použitých tabulek.....	93
	Seznam použitých vzorců	94
	Seznam použitých grafů	95
	Seznam použitých zkratek	96
	Seznam příloh.....	97

Úvod

Financování inovací v malých a středních podnicích je téma, které by nemělo být opomínané, protože právě tyto podniky, jsou motorem, jak české ekonomiky, tak i celého evropského hospodářství, případně hospodářství všech demokratických zemí. A ačkoliv se může zdát, že tyto podniky nemají tolik možností jako velké společnosti a nadnárodní celky, nemusí tomu tak být. Téma bakalářské práce jsem si vybral hned z několika důvodů. Zaprvé, vidím jej jako zajímavé téma, jak aplikovat znalosti, které jsem při studiu získal, nebo prohloubil. Jelikož mne vždy bavily ekonomické disciplíny, jako účetnictví, finanční analýza, práce s daty ale také marketing a IT procesy. Vidím zde velký potenciál, jak tyto možnosti využít. Dalším důvodem je, že mám již osobní zkušenosti s podnikáním, které dále rozvíjím. Posledním hlavním důvodem je vedoucí práce paní doktorka Bočková, která je odborníkem na téma financování podniků a inovací.

Tato práce se skládá ze tří částí. V první teoretické části jsou je definován malý a střední podnik, z pohledů tuzemských i evropských kritérií. Dále je vysvětlen pojem inovace a rozklíčováno zařazení jednotlivých druhů inovací v rámci hierarchie podnikové struktury. Závěrem teoretické části je představení všech dostupných legálních zdrojů financování, které mohou malé podniky a střední využít pro svůj chod a rozvoj. Jednotlivé zdroje financování jsou detailně popsány.

V druhé analytické části je představena společnost ABA MEDIA s.r.o., provedena základní finanční analýza společnosti a také strategická analýza okolí podniku.

Ve třetí praktické části jsou představeny plánované inovace, které podnik chce realizovat společně s možnostmi, které podniku nabízí trh k jejich profinancování.

Práce je zakončena částí návrhovou, která vybírá nejvhodnější možnosti financování z části praktické.

Cíle práce

Globálním cílem této práce je nalezení vhodných zdrojů financování inovací ve společnosti ABA MEDIA s.r.o.. Zhodnotit její ekonomickou výkonnost a nalézt ideální zdroj financování plánovaných inovací, které jsou probrány v jednotlivých parciálních cílech.

První parciální cílem je sestavení finanční analýzy podniku, predikce budoucího vývoje trhu a odhad potenciálního růstu společnosti.

Druhým parciálním cílem je nalézt vhodné zdroje financování pro komplexní inovace informačního editačního systému společnosti, společně s redesignem e-shopu a vytvoření modelu pro velkoobchod a poptávkového modulu. Ty budou sloužit k vytvoření vlastní sítě pneuservisů.

Třetím parciálním cílem je naleznout nejvýhodnější formu financování skladového místa pro kompletaci objednávek a jeho vybavenosti.

Metodika práce

Pro dosažení výše uvedených parciálních cílů budou použity tyto vědecké metody.

Pozorování je základem pro jakékoliv další výzkumné metody. Tato metoda bude použita pro zjištění časové a nákladové náročnosti ve stavu před zavedením inovací ve sledovaném podniku.

Vnitřní analýza podniku – analýza finanční situace podniku.

Metoda řízených rozhovorů – tato metoda bude použita pro získávání důležitých informací v rámci strategické analýzy podniku.

Porterova analýza – analýza konkurence podniku v odvětví.

PESTLE analýza – tato analýza zkoumá makrookolí podniku, tedy to, které podnik nemá možnost ovlivnit.

SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, Je základní metodou strategické analýzy. Bude použita pro určení rizik a hrozeb, které mohou podniku vzniknout s inovacemi, ale také pro určení silných stránek a příležitostí.

1 Teoretická východiska

První kapitola této bakalářské práce mapuje teoretické pozadí zkoumané problematiky. Popisuje vymezení malých a středních podniků, následně navazuje na vysvětlení pojmu inovace a nakonec teoreticky popíše ukazatele a modely, které budou sloužit v dalších částech této práce pro naplnění cílů.

1.1 Vymezení malých a středních podniků

1.1.1 Podle zákona o účetnictví

V české republice můžeme pro vymezení malých a středních podnikatelů použít zákon o účetnictví, který v paragrafu 1b rozlišuje podniky (účetní jednotky) dle tří kritérií kterými jsou: aktiva celkem, roční úhrn čistého obratu, průměrný přepočtený počet zaměstnanců v průběhu účetního období. Podniky jsou rozděleny do skupin Mikro účetní jednotka, Malá účetní jednotka, Střední účetní jednotka, Velká účetní jednotka.

Tabulka 1: Členění podniků dle zákona o účetnictví

Kategorie účetních jednotek	Suma aktiv celkem (Kč)	suma čistého obratu (Kč)	Průměrný počet zaměstnanců
Mikro účetní jednotka	< 9 000 000	< 18 000 000	< 10
Malá účetní jednotka	< 100 000 000	< 200 000 000	< 50
Střední účetní jednotka	< 500 000 000	< 1 000 000 000	< 250
Velká účetní jednotka			

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Březinová, 2017)

Aby podnik šel o řád výše, musí vždy překročit alespoň z uvedených kritérií. Pokud překročí jen jedno, může se dále řídit pravidly kategorie do které spadá. Z pohledu zákona o účetnictví je toto členění zejména pro mikro podniky, které díky tomu mohou vést účetnictví ve zkrácené formě. Dále jsou pak na základě tohoto členění stanoveny další podmínky například povinnost mít ověřenou závěrku auditorem atd. (Březinová, 2017)

1.1.2 Podle Evropské komise

Komise evropského společenství definuje velikost podniku od roku 2003 v roce 2008 tuto definici zařadila v nezměněné podobě jako přílohu I Nařízení Komise (ES) č.800/2008. Kritéria dle Evropské komise jsou: počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční suma roční rozvahy a nezávislost. Evropská komise striktně zohledňuje majetkové vazby podniku na další podniky. Toto je důležité zejména při rozdělování evropských dotací, aby došlo k zamezení zneužívání žádání o dotace určené pro malé a střední podniky. Aby podnik byl hodnocen jako nezávislý, nesmí vlastní 25 % a více procent jiného podniku ve formě základního kapitálu, nebo hlasovacích práv. A nesmí být vlastněn jiným podnikem za stejných procentuálních podmínek. Malé a střední podniky jsou označovány dle Evropské komise jako **SME** (Small and Medium Enterprise), používá se také zkratka **SMB** (Small and Medium Business). Podnikem se dle Evropské Komise nemyslí jen obchodní společnosti, ale také například živnostníci. Nebere se v potaz pohled na právní formu, dbá se pouze na to, jestli subjekt vykonává hospodářskou činnost. Podmínka dodržení počtu zaměstnanců je povinná, ovšem podnik si může vybrat, jestli bude plnit limit obratu nebo bilanční sumy. Nemusí plnit oba limity a pokud překročí jen jeden, neztratí status **SME**. Tato úprava je obzvláště důležitá, protože podniky z oblasti obchod a distribuce mají vyšší obrat než podniky z oblasti výroby. Proto je zde možnost kritéria bilanční sumy, které ukazuje celkové bohatství podniku. (Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků, 2015)

Nařízení Evropské Komise definuje malé a střední podniky takto:

Tabulka 2: Členění podniku dle Evropské Komise

Kategorie podniku		Počet zaměstnanců	Roční obrat (€)	Roční bilanční suma (€)
SME	Mikro podnik	< 10	< 2 000 000	< 2 000 000
	Malý podnik	< 50	< 10 000 000	< 10 000 000
	Střední podnik	< 250	< 50 000 000	< 43 000 000
	Velký podnik			

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků, 2015)

1.2 Inovace

1.2.1 Definice inovací

Inovace pochází z latinského slova *innovare*, to můžeme doslovně přeložit jako obnovu, chápeme jej však také jako vylepšení, zmodernizování, změnu. S pojmem inovace přišel americký ekonom původem z Česka Josef Alois Schumpeter. V ekonomii inovace chápeme jako změnu kvality jednotlivých výrobních faktorů, nebo nový způsob jejich kombinace, které vedou k lepšímu fungování ekonomiky a tedy k efektivnosti. Inovace zahrnují například zavedení nových druhů zboží, nové výrobní postupy, reorganizace řízení, nové suroviny. (Hrach, 1999)

Osobně bych inovaci popsal jako vylepšení současného stavu. Můj pohled na inovace je dvojího rázu. První: inovace vede ke zdokonalení procesu, jeho zrychlení, odstranění chyb a úspoře času a nákladů. Výsledkem takovéto inovace je stejný konečný stav jako před inovací, avšak bylo dosaženo rychleji s menším či nulovým množstvím chyb a za nižší náklady, nebo výsledný stav předčil očekávání a bylo dosaženo ještě lepších výsledků. Tento pohled inovace je zřetelný zejména v podnicích a jejich procesech. Druhý pohled na inovace je ten, že inovace je cesta k novému, lepšímu cíli, který nikdo nepřekonal. Tímto cílem myslím produkt. Použiji citaci Henryho Forda, který řekl: „*Kdybych poslouchal své zákazníky, býval bych jim dal jen rychlejšího koně.*“ Tento výrok vystihl přesně podstatu, jak se na inovace dívat. Může se zdát, že jsem od tématu inovace odbočil k vynálezům, ale vynálezy jsou součástí inovací. Vynález sám o sobě totiž nemusí nic změnit, existuje ale neplní jeho účel, až zařazení vynálezu do používání je inovací a inovace je tím co mění svět. Nejlépe dle mého názoru popsal inovace americký ekonom a filosof Peter Drucker: „*V inovacích jde v podstatě o utváření nějaké hodnoty a přispění něčeho nového.*“ (Drucker, 1993)

1.2.2 Druhy inovací

Inovace je široký pojem, který nepokrývá jen oblasti podniku, případně ekonomii, pokrývá také oblasti jako věda, sociologie, nebo kultura. V následujících řádcích se budu snažit co nejvíce reflektovat rozdělení inovací vůči podniku.

1.2.2.1 Rozdělení inovací dle pyramidy inovací

Obrázek 1: Rozdělení inovací dle pyramidy inovací



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hamel, 2008, s. 39)

Inovace managementu:

Stará se oblast vedení podniku, v této oblasti se snažím co nejvíce zvýšit a zefektivnit výkon manageru, ale také najít optimální organizační strukturu podniku. Dobrý management může být obrovskou konkurenční výhodou, a proto je nezbytné tuto složku managementu nezanedbávat. V pyramidě je na prvním místě, protože nejvíce ovlivňuje ostatní inovace. (Hamel, 2008)

Inovace strategií:

Ovlivňují budoucí chod, jejich základem je nutnost dívat se dopředu a předpokládat vývoj trhu a světové či politické trendy. Dal by se zde uvést krásný příklad na dnešní automobilovém průmyslu. Automobilky, které dříve vsadily na výzkum aut na alternativní pohon a zejména ty, které vsadily na elektřinu zažívají dnes boom jednak díky společnosti, která začíná klást nárok na ekologii, ale také díky subvencím od státu pro zákazníky. Inovace strategií je také schopnost podniku přizpůsobit se novým trhům či rozšířit nebo změnit své produktové portfolio. Aby strategie inovací fungovala, je potřeba aby společnost měla odvážný obchodní model, perfektní obchodní strategii a kapitál. První dvě totiž zajistí, že se společnosti bude konkurovat velmi těžko. Perfektním příkladem je iTunes od společnosti Apple, který udělal hudbu levnější a dostupnější, nebo řetězec Zara, který nabízí modu podobnou nejdražším modelům známých návrhářů za lidové ceny. (Hamel, 2008)

Inovace výrobku nebo služby:

Tento bod se soustředí na samotné produktové portfolio podniků. U výrobních podniků tento model krásně popisuje Bostonská matice. Pokud podnik nezvládne inovaci produktu tak, aby dosáhly vysokého tržního podílu a vysoké míry růstu a staly se z nich hvězdy, je potřeba inovovat produkt, aby takového místa dosáhl, je však nutné hledět do budoucnosti a produktové portfolio neustále inovovat, aby měly tyto produkty své nástupce. Krásným příkladem může být automobilka BMW. Když v roce 2001 představila novou řadu 7 její skalní fanoušci automobil odpískaly. Oproti předchozímu modelu nebyl tak konzervativní a působil spíše jako aristokrat na kolech. Automobil však nabízel v té době přelomové technologie, vynikající motory a i díky jeho designu byl prodávanější, než dosavadní král jeho třídy Mercedes S. Po odchodu návrháře Chrise Bangela od BMW,

který se již na dalším modelu nepodílel se automobilka vrátila zpět ke konzervativním tvarům a o svůj bestseller definitivně přišla. Pravda je taková, že produkty konkurence zvládá velmi rychle okopírovat a někteří konkurenti se neštítí ani patentů. Druhým faktem je, že revoluční produkty ne vždy zajistí dlouhodobé vedoucí postavení podniku. To můžeme sledovat zejména v technologických firmách a automobilovém průmyslu. (Hamel, 2008)

Inovace provozních činností:

Provozní inovace jsou na samém dně pyramidy. Má to hned několik důvodů. Operace jsou často zadávány externím firmám a je těžké si v této oblasti výhody obhájit, jelikož jsou obvykle dostupné na trhu. Inovace provozních činností můžeme brát jako základní stavební jednotku. Ovšem bez dalších stupňů inovací jsou nám v dlouhodobém horizontu k ničemu. Bez dobrého managementu, nebo průlomového obchodního modelu nemá firma potenciál a inovace v této oblasti jí neumožní velký růst. V dnešní době se dává důraz na všeobecnou automatizaci. Zde sice nelze udržet dlouhodobou výhodu, protože jak bylo již zmíněno podniky tyto operace zadávají subdodavatelům, kteří produkt dále nabízejí na trhu. Zaleží také na kvalitě IT infrastruktury, která dnes velmi rychle morálně i technicky zastarává. Dalším problémem je přenesení prodeje na dealery a prodejce. Ti však často odebírají produkty od několika společností. Prodejce pak není motivován sám od sebe nabízet produkty společnosti, pokud mu společnost nedá konkurenční výhodu, avšak dlouhodobě tato cesta umožňuje zůstat na poli mezi konkurencí ne vyrůst nad ní. (Hamel, 2008)

1.2.2.2 Rozdělení dle Oslo manuálu (OECD)

Oslo manuál je příručka tvořená od roku 1992, která je zaměřena právě na shromažďování údajů o inovacích. Vychází z průzkumů, které jsou pořádány v zemích členů OECD a jejich partnerských ekonomikách. Manuál obsahuje dvojí rozdělení inovací, první z roku 2005 je obdobné jako to od Garyho Hamela. Uvedu však jeho poslední verzi z roku 2018.

- Obchodní inovace, které zahrnují nový nebo vylepšená produkt, službu, nebo také obchodní proces, případně kombinaci výše zmíněných. Tato novinka se výrazně liší od předchozích produktů v portfoliu firmy nebo od obchodních procesů. Je zde podmínka uvedení na trh či zařazení procesu do provozu. O tomto pohledu se dá mluvit jako o pohledu zákazníka.
- Inovační aktivity, zahrnují všechny vývojové, finanční a obchodní činnosti prováděné firmou, které mají za následek inovaci pro firmu. O tomto pohledu můžeme mluvit jako o pohledu firmy. (OECD, 2018)

1.3 Financování

1.3.1 Definice financování

Budeme-li se dívat na financování z pohledu účetnictví, řeší financování, do čeho má podnik investovat – **Aktiva** a z jakých zdrojů to bude – **Pasiva**. Financování je tedy proces najetí a zajištění vhodného zdroje pro financování majetku a potřeb podniku. Rozhodování o tom, jaké prostředky podnik pro financování použije nazýváme finanční management. Úkoly finančního managementu jsou v následujících odrážkách. (Novotný, 2012)

1. Získávat kapitál
2. Rozhodovat o umístění kapitálu
3. Rozhodovat o rozdělení zisku
4. Řízení hospodářské činnosti podniku

Financování můžeme rozdělit na několik skupin z různých pohledů. Prvním je pravidelnost, zde máme financování běžné, tedy financování provozu podniku, týká se především běžné činnosti podniku. Druhým prvkem je pak financování mimořádné, které řeší například založení podniku, strukturální změny, změny odvětví, ve kterých podniku působí nebo jeho likvidaci. (Novotný, 2012)

Další možností, jak rozdělit financování je z pohledu času. Mluvíme o financování krátkodobém, tedy do jednoho roku a dlouhodobém financování více jak jeden rok. (Novotný, 2012)

To, co nás bude zajímat nejvíce je rozdělení podle původu zdrojů financování a podle vlastnictví. Pokud podnik financuje z prostředků vytvořených jeho hospodářskou činností, hovoříme o vnitřním (interním) financování, pokud podnik využívá zdroje, které do něj přichází zvenčí hovoříme o vnějším (externím) financování. Podle vlastnictví jsou rozděleny zdroje financování na vlastní zdroje, tedy ty ve vlastnictví podniku a jeho vlastníků a cizí zdroje, ty, které patří podnikovým věřitelům. (Synek, 2006)

1.3.2 Nároky na finanční management

Finanční management ovlivňují dva základní faktory. První je faktor času, který spočívá v časovém nesouladu mezi rozhodnutím a jeho vlivem na podnik, tedy počítá s inflací. Proto je nutné nehledět jen na výchozí stav, ale i na budoucnost a respektovat zákonitosti trhu a čas. Základním pomocníkem pro aktualizaci peněžních příjmu je složené úrokování. (Synek, 2006)

Druhý faktor je faktor rizika. Riziko rozlišujeme dvojího druhu, vnější a vnitřní. U rizik z vnějších příčin jsou vlivy jako nezaplacení pohledávek odběrateli, politická situace, nestabilita měny, hospodářská krize, přírodní katastrofy a války. Většinu těchto rizik podnik nedokáže ovlivnit přímo a ani je nedokáže sám přímo svépomocí vyřešit. Naopak rizika vnitřní jsou možné chyby uvnitř podniku a jeho špatné řízení, například chybný odhad poptávky, chybné investice, špatně zvolené výrobní technologie a postupy, nebo nekvalitní majetek. (Synek, 2006)

Do určitých hranic by se však každý manager měl řídit čtyřmi pravidly pro financování. Prvním je bilanční pravidlo, často označované jako zlaté bilanční pravidlo, které říká, že dlouhodobá aktiva financujeme z dlouhodobých pasiv a krátkodobá aktiva z krátkodobých pasiv. Tedy majetek jako budovy, sklady, kanceláře či výrobní techniku financujeme z dlouhodobých cizích zdrojů, základního jmění či nerozděleného zisku. Naproti tomu krátkodobé investice a finanční výpomoci kryjeme z krátkodobých pasiv jako kontokorentní a krátkodobé úvěry, nebo krátkodobé závazky (krytí z cash-flow) případně krátkodobé směnky. Toto logické pravidlo má své opodstatnění, jednak krátkodobé zdroje jsou nevhodné a drahé pro krytí dlouhodobých investic a znatelně zatěžují podnik, přičemž při užití dlouhodobých zdrojů v krátkodobém časovém horizontu nemusí mít prakticky žádný dopad na podnik. V případě opačného extrému používáme dlouhodobé zdroje na krátkodobé účely. To ovšem také není dobře, protože utápíme kapitál na dlouhodobé využití do neefektivních investic, pokud takto financujeme ze svých vlastních zdrojů. Připravujeme se o úspory, pokud z cizích zaděláváme si na budoucí problém. Obě dvě varianty porušení bilančního pravidla představují z dlouhodobého pohledu obrovský problém pro podnik. (Marek, 2006)

Dalším pravidlem je pravidlo vyrovnaní rizika. To hovoří, že podnik by měl mít vlastního kapitálu alespoň stejně jako cizího. Toto pravidlo má dva úhly pohledu. Prvním je pohled věřitele, který takto může určit bonitu dlužníka. Druhým je pohled zadluženého subjektu, jednak 50 % vlastního kapitálu bývá u bankovních produktů většinou za standardních podmínek hranice, kdy banky jsou ochotny půjčit bez většího zkoumání dlužníka za přijatelné úroky. Navíc nad 50% zadluženost mohou při některých způsobech financování vlastníci přijít o práva podnik řídit a nakládat s ním dle své vůle. (Scholleová, 2017)

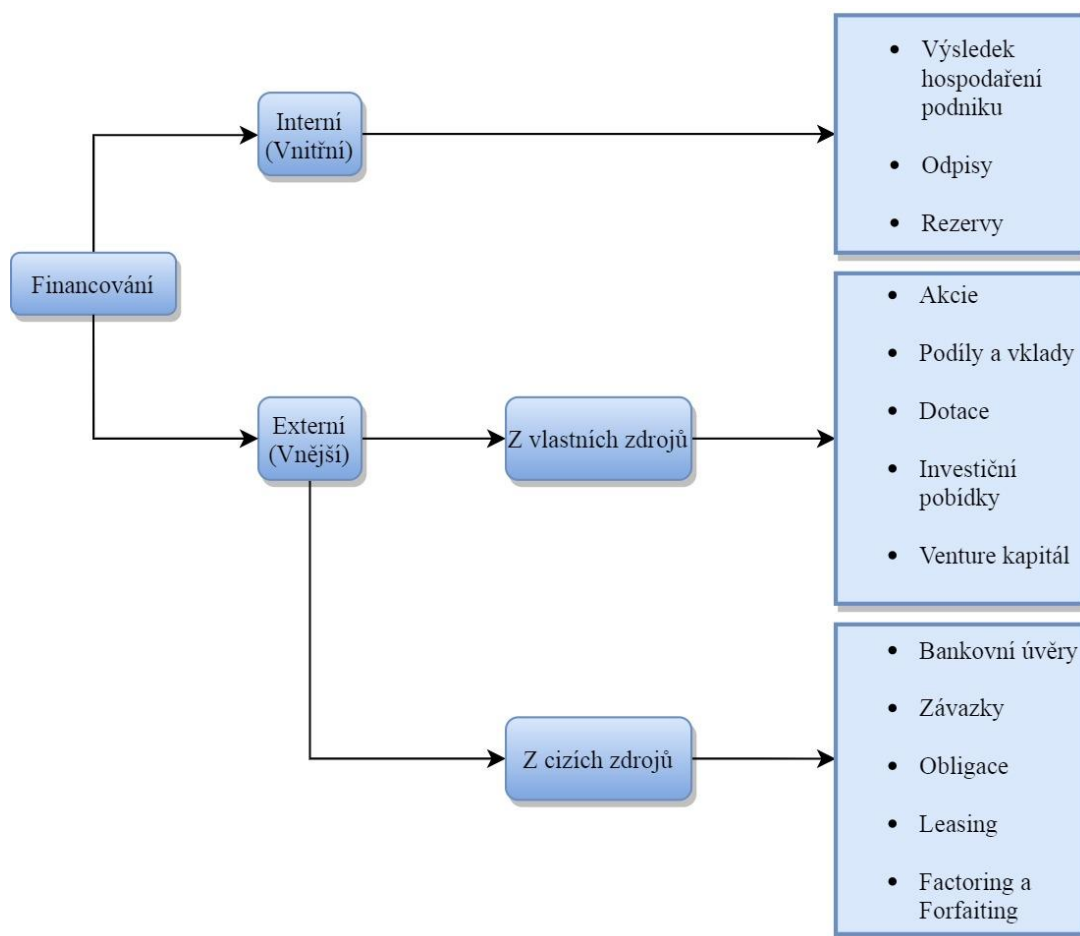
Třetím pravidlem je pravidlo pari. To je velmi podobné pravidlu bilančnímu. Avšak je ze všech pravidel v praxi nejméně dodržované. Podle tohoto pravidla nesmí být objem dlouhodobých aktiv menší než objem vlastního kapitálu, protože dlouhodobá aktiva jsou financována i z cizích zdrojů. Proto se stála aktiva a cizí zdroje rovnají jen výjimečně. Tedy oběžná aktiva nefinancujeme z dlouhodobých zdrojů. Ideální stav je kdy vlastní kapitál je použit za ideálních podmínek k částečnému financování dlouhodobých aktiv. Skutečnost je však taková, že společnosti raději syslí nerozdělený zisk z minulých let a financují jím provoz, což vede ke snížení odměn majitelů podniku a zvyšování rizika. Hrozba je i konkurz kdy je jasně dána posloupnost těch, kteří budou vypořádání. Majitelé podniku jsou až jako poslední a v případě malého vlastního kapitálu již nemusí dostat zpět ani část svých počátečních investic. (Scholleová, 2017)

Posledním pravidlem je růstové pravidlo. To říká, že tempo růstu investic nesmí být větší, než tempo růstu tržeb. A to proto, že na budoucí investice ty stávající musí vydělat. Dodržení tohoto pravidla může být na první pohled neefektivní, protože investice, které nezpůsobili růst tržeb brzdí investice budoucí. Avšak toto pravidlo nás chrání před potenciálními škodami způsobených ze špatného investování. Protože nebudeme špatně investovat dále. (Scholleová, 2017)

1.3.3 Druhy financování

Jak již bylo zmíněno v kapitole Definice financování, základním rozdělením financování je podle původu zdrojů, tedy na interní (vnitřní) financování a na externí (vnější). Interní zdroje financování jsou takové zdroje, které podnik vytvořil svou činností. Externí zdroje jsou pak takové, které podnik svou činností nevytvořil. Tyto zdroje budeme dále dělit na vlastní, tedy takové které podniku trvale zůstávají a cizí, tedy ty, které bude muset podnik v budoucnu vrátit. Všechny kategorie mají svá klady i zápory, případně limity, které popisují níže.

Obrázek 2: Schéma financování podniku dle původu a vlastnictví zdrojů



(Zdroj: vlastní zpracování dle Synek, 2006)

1.3.3.1 Interní financování

Neboli financování ze zdrojů vytvořených podnikem je na jedné straně relativně levným a na oko bezpečným zdrojem financování. Na straně druhé pak tím nejdražším, avšak je tím nejdůležitějším. Často je tento způsob nazýván také jako samofinancování. Jedná se hlavní formu financování investic v průmyslově vyspělých zemích. Zástupci vnitřního financování jsou uvedeni v odrážkách níže. (Marek, 2006)

- **Výsledek hospodaření podniku**

V případě zisku je situace takové, že podnik se svým počínáním a obchodními aktivitami dokáže pokrýt náklady a zůstávají mu další prostředky pro investice z přidané hodnoty činnosti podniku. V krátkodobém horizontu je zisk vhodný na krátkodobé investice. V dlouhodobém horizontu není vhodný jako zdroj financování jelikož při financování dlouhodobých aktiv celým ziskem by se podnik připravil o relativně rychlou možnost financovat krátkodobé aktivity. Navíc při financování ziskem jsou kráceny podíly na zisku. V případě ztráty je financování odloženo do budoucna, ztráta má záporný vliv na daň v příští letech a podnik jí pak může použít ke snížení daňové povinnosti vůči státu a tím ušetřit kapitál v budoucnu, který může investovat. (Marek, 2006)

- **Odpisy**

Odpisy přenášejí hodnotu dlouhodobého majetku po dobu jeho užívání, protože tato hodnota není hned nákladově účinná. Tedy vydané prostředky nevstupují hned do nákladu, ale jsou rozměňovány po dobu užívání majetku formou odpisu. Odpisy pak v nákladech snižují výsledek hospodaření a tím snižují částku pro výpočet daňové povinnosti. Ušetřené prostředky potom může podnik investovat. V podstatě si můžeme představit, že si podnik koupí například automobil a každý rok si dá do pokladničky odpisy, za které nakoupí po odepsání tohoto automobilu nový. Odpisy jsou upravovány zákonem o dani z příjmu. (Marek, 2006)

- **Rezervy**

Rezervy jsou specifický typ závazku tvoříme je za účelem budoucích investic. Když rezervu tvoříme nevíme přesně kdy nastane skutečnost, ke které se bude rezerva vztahovat a nevíme přesnou výši závazku. Avšak vždy je znám účel.

Rezervy jsou dvojího druhu a to zákonné rezervy a ostatní rezervy. Tvorba zákonných rezerv je daňově účinná. Funguje tak, že prostřednictvím nákladu snižuje daňovou povinnost, ušetřený kapitál pak podnik musí využít za účel uvedených v zákoně o rezervách. Nejčastěji na opravu dlouhodobého majetku, ale zákon o rezervách pracuje s pojmy jako bankovní rezerva nebo rezerva v pojišťovnictví či rezerva na pěstební činnost. Zákonné rezervy jsou uloženy na samostatný účet v bance se sídlem v tuzemsku. V případě nenaplnění účelu jsou dodaněny. Naproti tomu ostatní rezervy tvoří podnik dobrovolně na základě svého rozhodnutí, nejsou daňově účinné a může je použít například na rezervu pro případ nečekaných výdajů či ztráty, nebo rezervu na daně a jiné případné budoucí závazky. (Černý, 2008)

1.3.3.2 Externí financování z vlastních zdrojů

Jedná se o zdroje, které nebyly podnikem vytvořeny, avšak jsou jeho majetkem. Hned na začátku si musíme říct, že ne všechny tyto způsoby financování jsou vhodné pro malé podnikatele, ať už z důvodu administrativní náročnosti, tak z nutnosti vstupu na kapitálový trh.

- **Akcie**

Akcie jsou majetkovým cenným papírem kapitálového trhu. Emitování akcií je pro společnost výhodné, jelikož prodejem na primárním trhu získá potřebné peněžní prostředky, které nemusí vracet. Ovšem tento způsob financování má i své nevýhody, například emitováním kmenových akcií vzniká držitelům tohoto cenného papíru právo účastnit se valných hromad, kde mohou předkládat návrhy a uplatnit počet hlasů dle držených akcií. Majitelé podniku by si měli vždy udržet alespoň 51% podíl akcií, jinak mohou být přehlasováni a v nejhorším případě, mohou o podnik i přijít. V případě prioritních akcií je pak nebezpečí v předem určených dividendách, které podnik musí vyplácet bez ohledu na velikost zisku. Na druhou stranu akcie jsou výnosnější než dluhopisy a přitahují mnohem více investorů, kteří spíše, než dividendy nakupují a prodávají akcie dle růstu cen na burze. Tento způsob financování není vhodný pro malé podniky pro obtížný vstup na kapitálový trh a praktický nezájem investorů. (Rejnuš, 2016)

- **Podíly a vklady**

Prodej podílu společnosti není neobvyklým zdrojem financování majetku, ačkoliv nemusí vždy jít o situaci, která je důvodem pro financování. Může to být také dobrý tah pro další řízení podniku, ovšem může to být i hřebíček do rakve. Stejně jako u akcií, pokud vlastník nechce přijít o podnik, musí si udržet alespoň 51% podíl. Pouze prodej podílu nemusí být jediným zdrojem financování. Společníci mohou v případě ztráty uhradit ztrátu mimo vlastní kapitál, nebo vkládat prostředky v rámci svých podílů. (Veber, 2012)

- **Dotace**

Dotace jsou ve své podstatě darem v peněžní formě, může být však udělena ve formě snížení daní či poplatku. Zpravidla jsou ze strany státu, nebo jiného státního celku jako jsou kraje, obce. V některých oborech se dotace používají k udržení občanské vybavenosti, například autobusová doprava, kde stát doplácí dopravcům ztrátové linky, aby udržel občanskou vybavenost. Pro stát je tato situace výhodnější, protože by ho provozování autobusů v oblastech, kde není trh schopný vytvořit podmínky pro zisk stálo ještě více. Dotace mají dva způsoby vyplácení, prvním je tzv. Ex-ante – poskytnutí prostředků dopředu, druhá je Ex-post – poskytnutí prostředků až po realizaci projektu na základě prokazatelných výdajů. V současnosti jsou kromě státních dotací hodně oblíbené dotace Evropských strukturálních fondů. Dotace mají trvalý charakter. (Veřejná podpora, 2021)

- **Investiční pobídky**

Investiční pobídky jsou státem poskytované výhody pro konkrétní společnosti, stát těmito společnostem poskytuje určité výhody s dočasným, nebo trvalým účinkem. Smyslem je podpořit investování, obvykle velkých nadnárodních firem v tuzemsku. Většinou mají podobu úlevy na dani z příjmu, nebo na celní politice, mohou mít však podobu dotací na vytvoření pracovních míst, rekvalifikaci apod. Případně pronájem či odprodej nemovitostí a půdy za zvýhodněnou cenu. Na rozdíl od dotací, které mají vždy trvalý charakter, pokud nedojde ke zjištění zneužití, investiční pobídky mívají dlouhodobý dočasný charakter. (Kincl, 2003b)

- **Venture kapitál**

Venture kapitál, neboli rizikový kapitál je forma financování kdy na jedné straně stojí malé a střední firmy, nebo v poslední době hodně oblíbené start up projekty, ty mají společného jmenovatele v tom, že nejsou obchodovatelné na kapitálovém trhu. Na straně druhé jsou pak fondy rizikového kapitálu, které dodají podniku potřebný kapitál. Díky tomu investor získává podíl. Kromě investic ve formě kapitálu poskytuje investor i strategické obchodní, finanční a řídicí poradenství. Investor si určí plánovaný výstup ze společnosti, odprodej jeho podílu je jeho zisk za riziko spojené s realizací projektu. Často se také vyskytuje pojem **Business angels**, jejich činnost je stejná jako u venture kapitálu s tím, že do podniku vstupuje individuální investor, který přináší znalosti určitého odvětví. Stejně jako u Venture kapitálu i zde je předem stanovené období setrvání investora ve společnosti s následným odprodejem podílu. Obě skupiny se zaměřují zejména na firmy ve fázi růstu, startupy a na mladé podniky, které chtějí expandovat. (Využití nových finančních nástrojů, 2021)

1.3.3.3 Externí financování z cizích zdrojů

Jedná se o takový způsob financování, který nebyl podnikem vytvořen a není jeho majetkem, tedy získané investice touto cestou bude muset v budoucnu vrátit.

- **Bankovní úvěry**

I když úvěry nejsou jediným bankovním produktem, které mohou podniky využít pro financování svých aktivit je na místě jim věnovat jejich vlastní kapitolu, jednak pro jejich oblíbenost a flexibilitu, tak pro jejich velké množství na trhu finančních produktů. Jedná se globálně oblíbenou a dostupnou formu financování. Vznikají individuální smlouvou mezi bankou a dlužníkem. Úvěry můžeme rozdělit dle časového období na které jsou určeny na krátkodobé (do 1 roku), střednědobé (od 1 roku do 5 let) a dlouhodobé (nad 5 let). Mezi představitele krátkodobých úvěrů patří například kontokorentní úvěr, provozní úvěry a krátkodobé neúčelové úvěry. Mezi střednědobé úvěry pak patří odběratelské a dodavatelské úvěry a některé úvěry na financování dlouhodobých aktiv. Mezi dlouhodobé úvěry patří Termínové úvěry, hypoteční zástavní listy, případně úvěry na financování dlouhodobých aktiv. (Marek, 2006)

- **Závazky**

Závazky dělíme na krátkodobé dlouhodobé. Jsou to závazky vůči dodavatelům, závazky vůči odběratelům, zaměstnancům, státu a pojišťovnám či jiných institucí. Tyto závazky vzniknou společnosti při její normální činnosti. V této oblasti jsou hodně využívané zejména dodavatelské úvěry, které vznikají prodlouženou splatností faktur, nebo na přijatých zálohách. Podnik však má prostředky půjčené po určitou dobu a zná dopředu datum splatnosti. V případě záloh pak datum předání díla či dodání zboží. Tyto prostředky jsou vhodné na opravdu krátkodobé investice v řádu dnů, při delších splatnostech maximálně měsíců. Závazky vůči zaměstnancům a státu jsou na financování z cashflow nevhodné, jednak díky relativně krátké době splatnosti a také díky tomu, že neznáme dopředu jejich přesnou hodnotu, například u zaměstnanců počet odvedených hodin, u DPH pak obrát následujícího měsíce. (Scholleová, 2017)

- **Obligace**

Obligace je dlouhodobým dluhopisem, obchodovaným na peněžním trhu. Na rozdíl od akcií nedostává majitel obligace vyplácenou dividendu a nevzniká mu ani právo podílet se na hlasování valné hromady. Kupující obligace zapůjčí jejím zakoupením emitentovi finanční prostředky, přičemž jeho výnosem je úrok. Jsou vhodné na financování dlouhodobých aktiv. (Rejnuš, 2016)

- **Leasing**

Leasing je forma financování pořízení dlouhodobého majetku s více možnostmi na zatížení vlastních zdrojů a převoditelnosti práv na konci smlouvy. Je poměrně novou formou financování, která vychází z modelu, že někdy je lepší majetek jen užívat, nikoliv vlastnit. Čímž dochází k oddělení majitele majetku a uživatele majetku. Z právního hlediska můžeme leasing charakterizovat jako specifickou formu pronájmu. Přičemž vlastníkem majetku je leasingová společnost. Další rozdíl oproti bankovním produktům je ten, že při leasing často pronajímatel neposkytuje jen předmět leasingu k užívání, ale poskytuje také servisní služby spojené s nájmaným předmětem. V současnosti známe dva druhy leasingu a to operativní a finanční. (Marek, 2006)

- **Operativní leasing** (také označovaný jako provozní) zahrnuje jak finanční, tak servisní služby, má krátkodobý charakter a majetek je pronajímán na kratší dobu, než je jeho životnost. Obvykle se využívá na automobily, výpočetní techniku a některé stoje. Pro zákazníka má výhody hlavně v placení přímých nákladů s užíváním (benzín, paušál, energie) a leasingové splátky. Majetková struktura podniku je nezatížena a na konci je zákazník zbaven břemena prodeje. (Marek, 2006)
- Druhou formou leasingu je **Finanční leasing**. Ten je charakteristický uzavíráním smluv na dlouhou dobu. Ta je však vymezena zákonem o dani z příjmu. Známe tři typy finančního leasingu. (Marek, 2006)

i. Přímý finanční leasing

Pronajímatel zakoupí majetek dle požadavku nájemce a ten mu pronájme. Nájemce splácí leasingové splátky a užívá majetek bez dopadu na majetkovou strukturu. (Marek, 2006)

ii. Nepřímý finanční leasing

Nájemce prodá pronajímateli svůj dlouhodobý majetek a pronájme si ho od něj. Nájemce tak získá peněžní prostředky, ale ztratí vlastnické práva k disponování s tímto majetkem. (Marek, 2006)

iii. Zadlužený (konsorcionální) leasing

Zatím všechny výše popsané formy leasingu měli vždy jen dva účastníky. Pronajímatele a nájemce. U této formy se objevuje navíc věřitel, který poskytuje pronajímateli na leasing úvěr. (Marek, 2006)

- **Factoring a Forfaiting**

Factoring je odkup krátkodobých pohledávek před datem jejich splatnosti. A to za podmínek, že doba splatnosti není delší jak 180 dní (může se lišit u jednotlivých společností Faktoringový společností), dále pak pohledávka nesmí být zajištěna a nejsou s ní spojena práva třetích osob. Faktoringová společnost si strhne od celkové částky procentuální marži, a o tuhle část vyplatí dodavateli méně.

V některých případech faktor vyplatí 75 % hodnoty faktury předem a 25 % hodnoty ponížené o jeho marži (v průměru 0,8 % – 3 % z celkové pohledávky) vyplatí po úhradě faktury dodavatelem. (Marek, 2006)

Forfaiting je podobný jako faktoring, hlavní rozdíly jsou ve specializaci na dobu splatnosti pohledávek, která je delší jak 180 dní a druhý, že u forfaitingu musí být pohledávky zajištěny (bankou, nebo pojistkou). Zatím co faktoring je využíván i v tuzemsku forfaiting je spíše záležitostí zahraničního obchodu. (Marek, 2006)

1.4 Základní vybrané ukazatele finanční analýzy

1.4.1 Analýza likvidity

Analýza likvidity je důležitým aspektem při zkoumání podniku. Likvidita nám říká, jak rychle se daná složka přemění na peníze. Nedostatečná likvidita může znamenat, že podnik naplno nevyužívá své ziskové příležitosti, tedy opatrný postoj managementu, nebo, že podnik není schopný hradit své běžné závazky. Likvidita tedy vyjadřuje solventnost podniku. (Růčková, 2011)

1.4.1.1 Běžná likvidita

Běžnou likviditu označujeme též jako likviditu třetího stupně, nebo jako current ratio. Ukazuje, kolikrát jsou oběžná aktiva schopny pokrýt krátkodobé závazky. Tedy, jak dokáže podnik uspokojit věřitele, pokud promění všechny oběžná aktiva na peníze. Čím vyšší hodnota ukazatele je, tím je pravděpodobnější, že podnik si zachová svou solventnost. Doporučené hodnoty ukazatelů jsou v rozmezí 1,5 – 2,5. Někdy je však uváděná hodnota 2 a to z důvodu velkého množství nástrojů financování podniku. (Růčková, 2011)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Vzorec 1: Běžná likvidita

1.4.1.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita, neboli likvidita druhého stupně, také nazývána jako acid test ukazuje, jestli je podnik schopný vyrovnat se, se svými závazky, aniž by přitom musel prodat své zásoby. Ideální hodnoty jsou v rozmezí 1 – 1,5. Vyšší hodnota je dobrou známkou pro věřitele, ale špatnou známkou pro akcionáře, jelikož má podnik velkou část kapitálu v hotovosti a tento kapitál přináší malý, nebo žádný výnos. Dochází tedy ke snížení výnosnosti podniku. Hodnota tohoto ukazatel je směrodatná vždy jen k určitému okamžiku, z dlouhodobého hlediska je potřeba opakovat jeho výpočet ke konkrétním dnům, jelikož hodnota okamžitě splatných dluhů se v čase rychle mění. (Růčková, 2011)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Vzorec 2: Pohotová likvidita

1.4.1.3 Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je označována jako likvidita prvního stupně, nebo cash ratio. Jedná se o nejužší vymezení likvidity. Bere v potaz pouze okamžité finanční prostředky, případně jejich ekvivalenty, jako jsou šeky, nebo obchodovatelné cenné papíry. Okamžitá likvidita má doporučené rozmezí 0,9 – 1,1. V České republice platí rozšířený spodní interval 0,6, ministerstvo průmyslu a obchodu dokonce uvádí hodnotu 0,2. Tato hodnota je však již velmi kritická. Pokud podnik není v intervalu doporučených hodnot, nemusí to nutně znamenat problém, je však doporučena rešerše krátkodobých finančních zdrojů a jejich původu. (Růčková, 2011)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Vzorec 3: Okamžitá likvidita

1.4.2 Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti slouží jako jeden z indikátorů věřitelského rizika, ale také jako indikátor rizika, které je spojeno s použitím cizích zdrojů financování. Jejím cílem je najít ideální poměr mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Čím více podnik roste, tím úměrně s ním roste i potřeba cizího kapitálu, v dnešním světě je utopie, že by velký podnik dokázal vyrůst a fungovat pouze ze svých zdrojů, na druhou stranu, nemůže fungovat zcela ani na cizích zdrojích, tato varianta je i díky právním normám a zákonům nepřípustná. (Růčková, 2011)

1.4.2.1 Celková zadluženost

Celková zadluženost, ukazatel věřitelského rizika, nebo také debt ratio ukazuje poměr celkových závazků vůči celkovým aktivům. Není stanovený interval, který by přesně vymezil doporučené hodnoty. Globálně však platí, že čím vyšší je hodnota ukazatel, tím větší riziko představuje podnik pro věřitele a s růstem rizika porostou i požadavky na vyšší prémii věřitelů, proto se za bezpečný interval považuje rozmezí 30 – 60 procent. (Růčková, 2011)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 4: Celková zadluženost

1.4.2.2 Koeficient samofinancování

Jedná se o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti, označuje se také jako equity ratio. Jejich společný součet by měl za ideálních podmínek vyjít 1, může však kolísat okolo této hodnoty, což je způsobeno nezapočtením některých položek rozvahy, zejména na straně pasiv. Tento koeficient ukazuje, z jaké části je podnik nezávislý na cizích zdrojích financování. (Růčková, 2011)

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 5: Koeficient samofinancování

1.4.2.3 Míra zadlužení

Míra zadlužení, označovaná také jako debt-equity ratio měří, poměr cizího kapitálu vůči vlastnímu kapitálu. Velmi často bývá využívána v bankách, při schvalování úvěru.

V ideálním případě nesmí překročit hodnotu jeden a půl násobku vlastních zdrojů. Také bývá používána, převrácená hodnota zlomku tohoto ukazatele. V takovém případě ukazatel měří míru finanční samostatnosti podniku. (Růčková, 2011)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 6: Míra zadluženosti

1.4.3 Bankrotní model

1.4.3.1 Altmanův index finančního zdraví podniku

Jedná se o bankrotní model, který vynalezl profesor financí Edward Altman. Model má snadno a rychle odlišit společnosti s velkou pravděpodobností bankrotu, oproti zdravým podnikům. Vyskytuje se ve dvou provedeních, první provedení se používá pro firmy veřejně obchodovatelné na burze, druhý pro ty, které na burze obchodovatelné nejsou. Rozdíl je pouze ve velikost vah, které jsou přiřazeny jednotlivým poměrovým ukazatelům. V této práci bude použit model pro společnost, která není obchodovatelná na burze. Model byl vybrán, protože na rozdíl od známého českého modelu IN je lépe použitelný pro malé podniky. (Růčková, 2011)

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5$$

Vzorec 7: Altmanův index finančního zdraví podniku

Kde jednotlivé X_i :

X_1 = Čistý pracovní kapitál / Aktiva

X_2 = Nerozdělený zisk / Aktiva

X_3 = EBIT / Aktiva

X_4 = Tržní hodnota vlastního kapitálu / Nominální hodnota cizích zdrojů

X_5 = Tržby / Aktiva celkem

Výsledná klasifikace podle kritérií:

- | | |
|---------------------------------------|------------------|
| - Z hodnota menší než 1,2 | pásma bankrotu |
| - Z hodnota v intervalu od 1,2 do 2,9 | pásma šedé zóny |
| - Z hodnota větší než 2,9 | pásma prosperity |

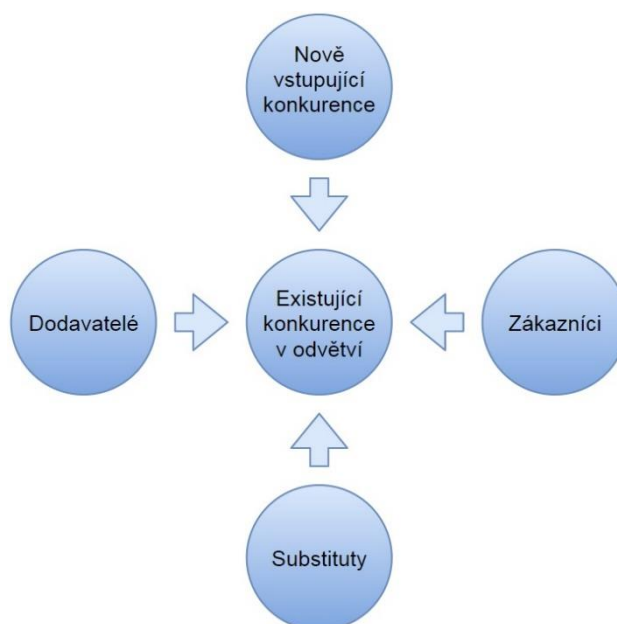
1.5 Teoretické nástroje pro strategickou analýzu podniku

V mé práci jsou použity modely, pro určení současného stavu podniku. Pro co nejkomplexnější informativní charakter jsem rozdělil okolí podniku na dva díly. Prvním je mikrookolí podniku, zde jsem použil Porterův model pěti sil, další je analýza makro okolí, na jejíž realizaci jsem zvolil analýzu PESTLE. Jako poslední jsem zvolil analytickou metodu SWOT, díky které je možné propojit a lépe interpretovat výsledky obou analýz, ale také zkoumat další aspekty, které nejsou v předchozích modelech zahrnuty.

1.5.1 Porterův model pěti sil

V roce 1985 americký ekonom Michael Eugene Porter stanovil předpoklad, že ziskovost firem v určitém odvětví je závislá na pěti bodech. Tento model by měl být součástí každého plánu při vstupu podniku na nový trh. Vychází z toho, že strategická pozice podniku je určována pomocí pěti činitelů, kteří jsou hnací silou konkurence podniku. Ovšem dle odvětví se liší i působení jednotlivých činitelů, a tedy jednotlivé váhy těchto činitelů jsou závislé na daném odvětví. Důležité je určit strukturu konkrétního odvětví trhu a určit faktory, které na dané odvětví mají největší vliv, tedy jsou rozhodující. (Grasseová, 2010)

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová, 2010)

- **Existující konkurence v odvětví:** podniky, které již v odvětví působí. Využívají všechny dostupné nástroje, jak získat zákazníka, ať už reklamní kampaně či snižování cen, nebo zlepšují zákaznický servis a služby. Čím více je silných konkurentů na trhu, tím méně se stává odvětví přitažlivé pro nové hráče. Rivalita se zvyšuje, pokud odvětví stagnuje. Může se ale i snížit, jelikož stávající podniky mohou získat vyšší podíl na trhu. Mezi faktory, které zhoršují rivalitu patří růst fixních nákladů, který vede k naplňování kapacit a snižování ceny a tím k cenovým válkám. Dále pak velký zájem konkurentů, kteří chtějí setrvat na daném trhu, obzvláště tehdy, je-li jich hodně a rozdíly mezi produkty jsou malé. Při zpracování této části Porterova modelu si musíme odpovědět na otázku, jak zlepšit naši pozici vůči konkurentům?
- **Nově vstupující konkurence:** nově vstupující podniky znamenají větší konkurenční problémy, větší dopady na snižování cen a s tím spojenou ztrátu zákazníků. Ohrožení vstupem nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do odvětví. Nejčastěji to jsou: kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků, očekávaná reakce zavedených konkurentů, úspory z rozsahu. Obecně platí, že nejziskovější trh je ten, kde jsou vstupní bariéry vysoké. Ideální je takový trh, který má zároveň i výstupní bariéry nízké, mohou neúspěšné firmy odvětví snadno opustit. Pokud jsou však výstupní bariéry vysoké, vede to ke snaze neúspěšných konkurentů na trhu setrvat za každou cenu. Jsou-li vstupní i výstupní bariéry trhu nízké, podniky mohou snadno vstoupit i vystoupit, to je však spjato s nižší ziskovostí odvětví. Nejhorší situace nastává, pokud jsou vstupní bariéry nízké, ale výstupní bariéry jsou vysoké. Konkurenti do takového odvětví rádi vstoupí, když je na vzestupu, ale mají problém z něj odejít. Je potřeba si odpovědět na otázku: Jak je možné zvýšit bariéry vstupu?
- **Substituty:** produkty, které slouží k obdobnému, nebo stejnému užívání. Čím více dokáže substitut nahradit daný produkt, tím více snižuje jeho cenu. Podnik musí sledovat cenu substitutů a adekvátně tomu měnit cenu svých produktů. Hrozba je velká v případě, že náklady na výrobu substitutu jsou nižší a přinášejí větší zisk. Je potřeba si odpovědět na otázku: Jak můžeme snížit hrozbu substitutů?

- **Zákazníci:** růst vyjednávací síly zákazníků je velkou hrozbou pro odvětví. Obecně platí, že čím více má produkt substitutů, nebo čím menší jsou vstupní bariéry na trh, má zákazník lepší vyjednávací pozici. Snižují se jím náklady na změnu dodavatele anebo výměnu za substitut. Zákazníci mají poté tendenci snižovat ceny a vyžadovat stále lepší kvalitu výrobků, ale i služeb s ním spojených. Tím se snižuje ziskovost odvětví. Prodejce může reagovat změnou dodavatele, nebo se zaměřit na zákazníky, kteří mají menší moc, nebo velké náklady spojené se změnou dodavatele. Ideální stav je nabídka, kterou zákazník nedokáže odmítnout. Zde si musíme odpovédět na otázku: Jak můžeme snížit vyjednávací sílu zákazníků?
- **Dodavatelé:** čím více dodavatele zvedají cenu, snižují množství a kvalitu, tím více se stává odvětví méně atraktivní. Síla dodavatelů roste, pokud jsou jejich výrobky unikátní, případně tvoří majoritní vstup odběratele. V opačném případě, tedy čím více jsou produkty jednotlivých dodavatelů podobné, případně tvoří spíše marginální vstup, tím je pro firmu jednodušší dodavatele v případě zvyšující se cenové politiky vyměnit. Zde je potřeba si položit otázku: Jak můžeme snížit vyjednávací sílu dodavatelů? (Grasseová, 2010)

1.5.2 PESTLE analýza

Tato analýza zkoumá vliv vnějších faktorů na podnik, který má minimální, nebo žádné možnosti je ovlivnit. Podstatou je identifikovat ty nejvýznamnější, události, nebo rizika, které mají, nebo budou mít dopad na podnik. Analýza čelní okolí podniku do šesti oblastí, které ze svých prvních písmen tvoří její název, jedná se tedy o akronym. Při zkoumání v jednotlivých oblastech se ptáme, jaký je vliv vnějších faktorů na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? A které z nich jsou v krátkém časovém horizontu pro podnik nejdůležitější? Faktory vnějšího prostředí jsou:

- **Politické;** politická stabilita, postoj k zahraničním investicím, privátnímu kapitálu.
- **Ekonomické;** HPD, úroková míra, rozpočtový deficit, nebo přebytek, měnová stabilita, daňové břemeno.
- **Sociální;** velikost populace, věkové složení obyvatel, geografické rozložení a etnické složení obyvatel.

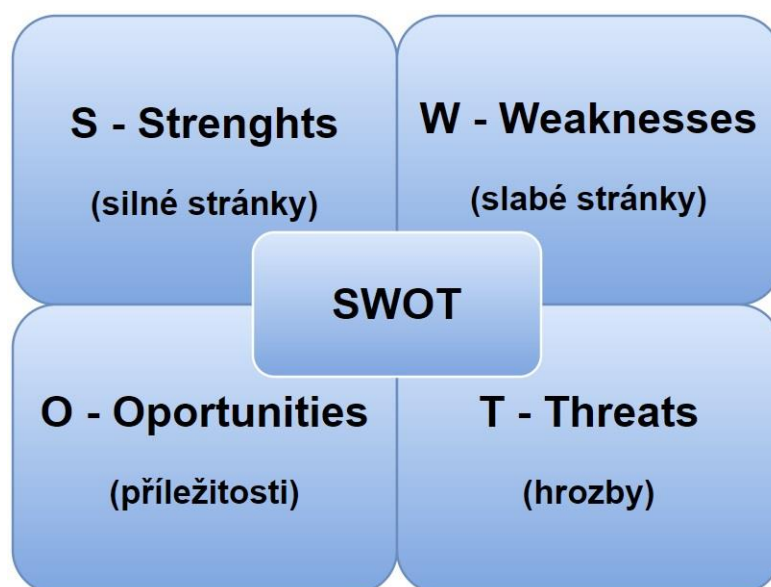
- **Technologické;** výše výdajů na výzkum, nové vynálezy, rychlost realizace nových technologií a rychlost morálního stárnutí stávajících technologií.
- **Legislativní;** vliv práva, regulace, nebo ochrana trhu formou právních norem.
- **Ekologické;** přírodní a klimatické vlivy, čerpání neobnovitelných zdrojů, legislativa spojená s ochranou životního prostředí.

Využití této metody, pro predikci dalšího vývoje makrookolí podniku a tím i směřování vývoje podniku samotného je často opřeno o další vědecké metody. Důležitým aspektem při zpracování je dostupnost využitelných dat, která jsou kvalitní, přesná a v čase aktualizovaná. (Grasseová, 2010)

1.5.3 SWOT analýza

Tuto metodu strategické analýzy vytvořil Albert Humphrey na Stanfordské univerzitě. Pracuje s daty z předešlých vypracovaných analýz. Oproti nim je však přehlednější a jednodušší, což umožňuje lepší vyhodnocení přechozích analýz a nabízí pohled na problematiku jako celek. Je rozdělena do čtyř částí: S – Silné stránky, W – slabé stránky, tyto dvě části na vrchu tabulky reflektují vnitřní prostředí podniku, Další jsou O – Příležitosti a T – Hrozby, tyto dvě spodní části ukazují na vnější prostředí podniku. (Grasseová, 2010)

Obrázek 4: SWOT analýza



(zdroj vlastní zpracování dle Grasseová, 2010)

2 Analýza výchozího stavu podniku

V této části bakalářské práce bude představena sledovaná společnost ABA MEDIA s.r.o.. Popsána její organizační struktura a předmět podnikání. Dále bude provedena finanční analýza a také strategická analýza okolí podniku.

2.1 Představení společnosti

Tabulka 3: Základní charakteristika společnosti ABA MEDIA s.r.o.

Název:	ABA MEDIA s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Slovákova 359/10, Brno 602 00
Datum zápisu do OR:	19. srpen 2005
DIČ:	CZ26979217
CZ NACE	45310; 45320
Jednatel:	Ing. Jaroslav Krause
<i>Obrázek 5: Logo Seznampneu.cz</i> 	<i>Obrázek 6: Logo Skladpneu.cz</i> 
Logo www.seznam-pneu.cz	Logo www.sklad-pneu.cz

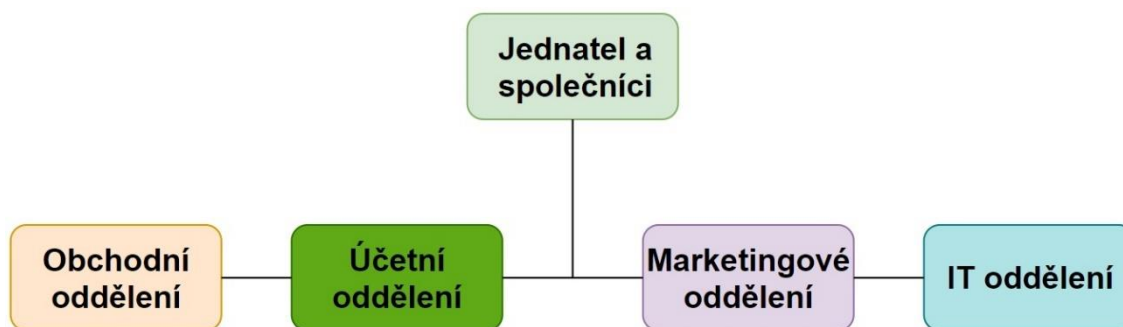
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost ABA MEDIA s.r.o. působí na trhu prodeje pneumatik, alu kol a plechových disků. Prodeje realizuje přes internetové obchody www.seznam-pneu.cz a www.sklad-pneu.cz. Zaměřuje se zejména na prodej pneumatik a disků pro osobní vozidla, dodávky a kamionovou přepravu, v menší míře potom na průmyslové a agro pneumatiky. Minimálně se pak soustředí na trh moto pneumatik. Vznik společnosti se datuje do roku 2005. Společnost jako jedna z prvních realizovala takzvaný dropshippingový model prodeje, tedy prodej po internetu bez vlastních skladů. V roce 2011 začala společnost pronajímat své e-shopy na provoz společnosti původního zaměstnance. Činnost společnosti byla tedy utlumena, dále zůstala vlastníkem domén a prostředníkem při spolupráci s dodavatelem internetového řešení pro provoz internetových obchodu a online marketing. V roce 2020 společnost převzala opět provoz e-shopů pod svá křídla, aktuálně po prvním roce podnikání má společnost jednoho zaměstnance a plánuje další rozvoj.

2.2 Organizační struktura společnosti

V současném stavu je hlavním řídicím orgánem jednatel společnosti, společně s dalšími dvěma společníky. Jednatel vystupuje za společnost, pod jeho přímou správou jsou obchodní a účetní oddělení. Společníci pak mají na starost marketingové oddělení a IT oddělení. Pro budoucí vývoj společnosti je v plánu úplný outsourcing, tedy svěření těchto oddělení pod úplnou, nebo částečnou správu třetí strany. Kompletní outsourcing bude čekat IT oddělení a částečný Marketingové oddělení. Obchodní a účetní oddělení tak zůstanou plně pod správou společnosti. U IT oddělení je to zejména z důvodu, že společnost celou dobu využívá IT systémy třetích stran a pouze je upravuje ke svým potřebám. U marketingu je pak potřeba i vstup specialistů na PPC kampaně, grafiků a jiných.

Obrázek 7: Organizační struktura společnosti



(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3 Finanční analýza podniku

I když samotná společnost vznikla v roce 2005, po dobu téměř deseti let, nevykazovala žádnou činnost z důvodu, které byly popsány v úvodu. Předchozí roky nejsou použitelné, kvůli výpovědní hodnotě. A to jednak kvůli rozdílné ekonomické a politické situaci, nebo z důvodu struktury trhu, ať už jde o menší množství dodavatelů, schopných provádět vzdálené expedice, nebo o menší množství konkurentů. V této kapitole proto bude pouze analyzován rok 2020. Analyzované výkony jsou výsledkem prodeje pneumatik v internetových obchodech Seznam-pneu.cz a Sklad-pneu.cz za období duben roku 2020 až prosinec roku 2020. Podnik dále neeviduje vedlejší činnost, která by tvořila jeho příjmy a mohla tak ovlivnit finanční analýzu.

2.3.1 Analýza likvidity

2.3.1.1 Běžná likvidita

Hodnota běžné likvidity ve sledovaném podniku dosáhla 3,18, ovšem doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1,5 – 2,5. Podnik je sice velmi solventní, nicméně, nepříliš efektivně využívá svá oběžná aktiva. Při takto vysokém koeficientu se dá očekávat, že i ostatní likvidity budou nad doporučenými intervaly.

Tabulka 4: Běžná likvidita

Běžná likvidita	2020
Oběžná aktiva	410
Krátkodobé závazky	129
Výsledek	3,18

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy společnosti ABA MEDIA s.r.o.)

2.3.1.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita se odvíjí od běžné likvidity. Pouze oběžná aktiva jsou ponížena o zásoby. Vzhledem k malému množství zásob, které vznikly na konci roku není ukazatel příliš rozdílný od ukazatele likvidity běžné. Opět je ukazatel nad doporučeným rozmezím.

Tabulka 5: Pohotová likvidita

Pohotová likvidita	2020
Oběžná aktiva - zásoby	372
Krátkodobé závazky	129
Výsledek	2,88

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy společnosti ABA MEDIA s.r.o.)

2.3.1.3 Okamžitá likvidita

V tomto případě byly použity pohotové finanční prostředky a neuhrazené krátkodobé závazky splatné k rozvahovému dni, tedy 31.12.2020. Ukazatel dosahuje téměř 4násobku maximální doporučené horní hranice intervalu 0,9 - 1,1.

Tabulka 6: Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita	2020
Pohotové finanční prostředky	345
Dluhy s okamžitou splatností	86
Výsledek	4,01

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy společnosti ABA MEDIA s.r.o.)

2.3.2 Analýza zadluženosti

2.3.2.1 Celková zadluženost

Celková zadluženost podniku ve sledovaném období dosáhla 31,71 %, což je lehce nad spodní hranicí obecně doporučovaného intervalu. Podnik je tedy v bezpečné zóně a může si dovolit připustit použití cizí zdroje pro plánované inovace.

Tabulka 7: Celková zadluženost

Celková zadluženost	2020
Cizí kapitál	130
Celková aktiva	410
Výsledek	31,71 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy společnosti ABA MEDIA s.r.o.)

2.3.2.2 Koeficient samofinancování

Hodnota koeficientu samofinancování má při sečtení hodnoty celkové zadluženosti dávat hodnotu 1, co je splněno. Zároveň hodnota koeficientu nám ukazuje, že podnik je z 68 % finančně soběstačný, bez použití cizích zdrojů.

Tabulka 8: Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování	2020
Vlastní kapitál	280
Celková aktiva	410
Výsledek	68,29 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy společnosti ABA MEDIA s.r.o.)

2.3.2.3 Míra zadluženosti

Ukazatel dosáhl hodnoty 0,4643 v procentuálním vyjádření 46,43 %. Hodnota cizích zdrojů tedy nepřekračuje 1,5 násobek vlastních zdrojů a podnik má tedy ideální strukturu pasiv.

Tabulka 9: Míra zadluženosti

Míra zadluženosti	2020
Cizí zdroje	130
Vlastní kapitál	280
Výsledek	46,43 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy společnosti ABA MEDIA s.r.o.)

2.3.3 Bankrotní model

Pro bankrotní analýzu byl vybrán Altmanův index finančního zdraví, respektive jeho verze pro společnosti, které nejsou obchodovatelné na kapitálovém trhu, která má snížené váhy jednotlivých ukazatelů. Existují sice i další modely, ale vzhledem k velikosti podniku a poměrně krátké aktivní historii a absence závazků po lhůtě splatnosti k rozvahovému dni, není nutné volit vhodnější modely pro Český trh, jako například indexy IN.

2.3.3.1 Altmanův index finančního zdraví

Výsledné Z skóre Altmanova indexu činí 17,854, což je skvělý výsledek, je však nutné podotknout, že taková výše hodnoty vznikla díky velkému obratu v ukazateli X_5 , ze kterého suma aktiv v rozvaze byla na úrovni necelých 7%. Podnik se ale drží v pásmu prosperity, jelikož hodnota Z skóre je větší než 2,9.

Tabulka 10: Altmanův index finančního zdraví podniku

Altmanův index finančního zdraví podniku			
X_i	Hodnoty společnosti	Váha	Výsledek
X_1	0,69	0,717	0,491
X_2	0,19	0,847	0,163
X_3	0,24	3,107	0,743
X_4	2,15	0,42	0,905
X_5	15,58	0,998	15,552
Z Skóre			17,854

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy společnosti ABA MEDIA s.r.o.)

2.4 Strategická analýza podniku

2.4.1 Řízený rozhovor s Liborem Pernicou – GPD a. s.

Strategická analýza začíná řízeným rozhovorem s Liborem Pernicou, který je členem představenstva společnosti GPD a. s.. Zároveň je obchodním zástupcem společnosti ABA MEDIA.

1. Jaký dlouhodobý vývoj sledujete za společnost GPD na trhu pneumatik, jaké budou další milníky a vývoj tohoto trhu?

Za společnost GPD děláme predikce trhu na 5 let dopředu. Před pandemií byl odhad pro průměrný růst celého trhu okolo 2 %. V roce 2020 však trh spíše stagnoval a k velkým propadům nedošlo.

Co se týče dalšího vývoje trhu, mezi nejrychleji rostoucí segmenty budou patřit celoroční pneumatiky, zde odhadujeme růst až 10 % a to hlavně ve městech díky mírnějším zimám, dále pak segment UUHP pneumatik pro sportovní vozy, ten by mohl růst až o 13 %. Méně výrazný bude úpadek menších rozměrů a to díky většímu stáří evropského vozového parku. Velkým problémem však bude logistika a neustále se snižující kapacity přepravních společností, pro pneumatiky.

2. Současné odvětví automotive prochází zásadními změnami, od spalovacích a vznětových motorů se stále častěji přechází k hybridům a elektrice, dotkne se tento vývoj i pneumatik? A bude trh s pneumatikami stejný, případně budou v něm mít společnosti, jako je ABA MEDIA stále své místo? Odhadujeme, že až 30 % nových prodaných vozidel v Evropě budou elektromobily. Spolupráce výrobců elektromobilu a výrobců pneumatik povede určitě k velkým inovacím, kdy pneumatiky budou i nosiče baterií. Takové markantní změny budou nejspíše dopadem až kompletní autonomie dopravy a do 20 let spíše nebudeme takové změny řešit.

To, co bude větším problémem, který by se mohl projevit již dříve je snaha velkých koncernů přesunovat svou činnost až ke konečnému spotřebiteli. Velké společnosti jako GPD zůstanou ve hře jako logističtí partneři.

Jestli budou schopni prodávat i menší společnosti, jako ABA MEDIA ukáží až podmínky výrobců. Menší výrobci zejména z Číny však nebudou schopny obchod zde plně ovládnout a zde stále bude mít ABA MEDIA své místo.

3. Jako velká společnost musíte držet krok před konkurencí a předvídat trh, k takovému přístupu patří i inovace. Nabízíte kromě prodeje zboží a zajištění logistiky také nějaké další služby, zejména pro e-shopy?

Ano, aktuálně pracujeme na implementování platební brány do našeho B2B systému, čímž chceme do budoucna plně nahradit dobírku pro naše B2B zákazníky. Snažíme se vyjednat takové podmínky, abychom mohli poskytnout internetovým prodejcům tyto technologie za lepších podmínek, než by si byli sami schopni vyjednat. Dále se chystáme plně vstoupit do společnosti, která pro nás vyvíjí náš B2B systém a internetové prezentace, což nám v budoucnu umožní další technický růst, ale také vytvořit platformu, jakou má například Shoptet, která bude zaměřena výhradně na prodej pneumatik.

Jako jediný dodavatel v Česku máme integrovaný ve svém B2B systému také online chat, kde máme online 5-7 operátorů 8 hodin každý pracovní den v sezónách i přes víkend. Tito lidé předávají našim partnerům ihned informace k zásilkám, nebo poradí s výběrem vhodného produktu. E-shopům, které jsou pro nás zajímavé se snažíme nabídnout služby sítě Vianor pro rozšíření jejich portfolia.

Dále se zabýváme i vlastní logistikou, vlastníme přes 30 nákladních a dodávkových vozidel a spolupracujeme také se subjekty z jiných odvětví. Osvědčila se nám spolupráce s firmami, které se zabývají sezónními pracemi, jako jsou například zahradníci, kteří pro nás jezdí v zimní sezóně a snažíme se B2B trh přenést postupně pod vlastní dopravu. Pro naše partnery to znamená, že mohou mít zboží ještě tentýž den.

4. Nabízíte také finanční služby vašim zákazníkům? Existuje možnost přes Vás například profinancovat pneuservis, nebo logistické zázemí?

Obecně je toto spíše jevem daleké minulosti. Dnes se běžně nestává, že by za námi někdo přišel s projektem, že plánuje vybudovat pneuservis a řešil s námi financování. Je to komplikovaná věc a nese sebou značná rizika, zejména u někoho, kdo je v oboru nový.

Vždy záleží na konkrétním projektu a pokud vyhodnotíme projekt jako zajímavý a realistický, dokážeme se podílet na financování například servisního vybavení. Žádná pravidla podmínky nejsou stanoveny a vždy jde o individuální přístup. Je však potřeba říci, že vždy se jedná o úvěr, leasing vybavení pneuservisu je záležitostí spíše pneuservisních sítí.

Většinou se jedná o model, kdy dodáme servisnímu subjektu servisní vybavení (profinancujeme na naší straně) a následně se subjektem podepíšeme smlouvu o půjčce, kde řešíme výši a periodu, splátek. Úrok se pohybuje do 5 % p.a. Se subjektem financování se také domlouváme na periodicitě splátek, historicky jsme realizovali kvartální a měsíční splátky. Kvartál nabízíme z důvodu sezónnosti, aby zejména u pneuservisů nedocházelo k problémům s cash-flow ve slabších měsících.

Součástí dohody je také cíl nákupu pneumatik a disků od GPD v období trvání smlouvy o půjčce. Maximální doba kontraktu je 3-5 let. Zároveň jsou stanoveny cíle nákupu, pokud subjekt dosáhne každý rok vytyčených cílů nákupu u GPD, je mu snížený úrok, nebo odpuštěná splátka v případě 5 ti letých kontraktů může dojít ke kombinaci obou variant. V prvním roce však zůstává úrok i splátky konstantní. V praxi je však toto skutečně velmi výjimečné a za posledních 5 let si vybavuji cca 3 projekty a vždy tam byla nějaká osobní vazba na GPD.

Pomáhají s financováním sítě pneuservisů a nebo jiné celky, jako je například BestDrive, nebo Vianor?

V CZ běží několik franšizových retailových konceptů výrobců, jedná se o:

- *Best Drive = Continental - Barum*
- *EUROMASTER = Michelin*
- *PREMIO = Goodyear*
- *FIRST STOP = Bridgestone*
- *VIANOR = Nokian + GPD (role GPD je masterfranšízer)*
- *Hankook Master - Hankook Tire (teprve vzniká)*

Z těchto konceptů jsou první 3 asi nejtvrďší formou franšízy, kde se dealer upisuje k jasným cílům nákupu, musí mít vizuál dle standardů a design manuálu, musí splňovat také parametry z hlediska úrovně poskytovaných servisních služeb, musí dodržovat nastavené postupy a absolvovat školení a také je podrobován auditům a mystery shoppingu. Také za členství jsou účtovány nemalé poplatky.

Ostatní koncepty jsou více "soft". Ani zde to však již není o tom, že přijde někdo s projektem, že vybuduje pneuservis a ta, či ona síť to profinancuje, to jsou velmi ojedinělé záležitosti a jsou možné za předpokladu, že už zde spolupráce dlouhodobě probíhá, například si dovedu představit, že si e-shop s pneumatikami otevře pneuservis a tam v případě zajímavého objemu spolupráce a pochopitelně pokud lokalita zapadá do plánu rozvoje sítě, může dojít k dohodě. Ale ani v tomto případě to nebude tak, že by síť výrobce financovala 100 %, ale bude se jednat opět například o úvěr, případně leasing servisního vybavení, příspěvek, nebo realizace brandingu atd. Také je dnes běžné, že pro autoservisy je možné získat servisní vybavení od dodavatelů autodílů, jako například LKQ (Auto Kelly a Elit). Tedy jim toto umožní se dovybavit na pneuservis. Dodavatel poskytne servisní vybavení a je postaven 2–3letý cíl nákupu servisních dílů pro partnera. Při splnění přechází na partnera vlastnické právo k dodanému servisnímu vybavení. Nevýhodou je, že zde nejde o příliš kvalitní stroje (cílem je pochopitelně nízká cena).

Jaký růst by mohlo podle vás společnost ABA MEDIA dosáhnout v roce 2021 a v dalších letech?

Vezmeme-li v potaz, že jste obnovili obchodní činnost po Adapě někdy koncem dubna 2020 a prakticky jste vynechali celou letní sezónu, dosáhli jste i přes to obrátu 6 milionů korun. Což na první rok není špatné. Na druhou stranu máte potenciál být v roce 2021 obrátově někde kolem 15-20 milionu korun v obrátu celkově, samozřejmě budeme rádi, když většina tohoto obrátu bude u nás, ale necháme se překvapit. Odvíjet se to bude podle toho, jak efektivně budete pracovat s cenou a se stávající zákaznickou strukturou.

2.4.2 Porterův model pěti sil

2.4.2.1 Konkurence v odvětví

Konkurencí společnosti ABA MEDIA lze rozřadit do tří skupin. První skupinou jsou internetoví prodejci bez vlastního zázemí, nebo s minimálním množstvím zásob skladem. Jejich hlavní konkurenční zbraní je agresivní cenotvorba, systémová vybavenost, velmi často dobré znalosti marketingu a zákaznická podpora. Jsou zde také velmi často prodejci z šedé až černé zóny ekonomiky, kteří se neštítí daňových podvodů s DPH a dovozu zboží, za které nejsou odvedeny ekologické poplatky do kolektivního systému. (Rostecký, 2017) Vůči této skupině konkurentů je možné zlepšit pozici společnosti ABA MEDIA využitím moderních technologií, zejména pak využitím API, případně EDI rozhraní komunikace s dodavateli, které předávají informace o stavu skladových zásob zboží a expedici zásilek ihned. Narozdíl od XML importů, které jsou závislé na pevném časovém intervalu nahrání dat. Dále pak používání marketingových nástrojů, jako je Marketing Miner, nebo Bidding fox, které analyzují konkurenční marketingové kanály, klíčová slova a další. Případně čistě data-miningové nástroje, jako například Octoparse, které v reálném čase zkoumají cenotvorbu u konkurence a na cenových vyhledávacích. Důležitým aspektem jsou také zaměstnanci v pozici podpory prodeje, kteří jsou pravidelně zaškolováni do produktové nabídky výrobců.

Druhou skupinou jsou velkoobchody, které vstoupily na trh B2C. Většina velkoobchodů v tuzemsku neobsluhuje B2C zákazníky vůbec, nebo v omezené míře formou vlastních pneuservisů, nebo lokálně umístěných podnikových prodejen poblíž skladu. V současnosti jsou však i výjimky, které často bývají spojené s generační obměnou ve

vedení a managementu těchto podniků, nebo obchody, které se z B2C propracovaly až na velkoobchod. Tito konkurenti jsou kapitálově silní, mají dlouhodobé vazby na ostatní velkoobchody a výrobce, případně výhradní zastoupení některého z výrobců. Mají k dispozici dražší marketingové kanály, jako reklama v televizi, nebo rádiu. Jejich zaměstnanci, se aktivně účastní školení u výrobců, případně zajišťují přímou obchodní činnost. Na českém trhu jich však není mnoho. Společnost ABA MEDIA proto musí udržovat dobré vztahy s velkými tuzemskými a zahraničními dodavateli, kteří nemají ambice vstoupit na B2C trh a dokáží nabídnout stejnou kvalitu služeb za lepší cenové podmínky, než tito konkurenti.

Poslední skupiny jsou pneuservisy a jejich franšízy, které zakládají výrobci. Pneuservisy, obecně nemají internetové prodejce rádi, jelikož snižují marže na zboží, kterým často nedokáží konkurovat. Snaží se tedy zákazníka přesvědčit, že nabízí lepší zboží, nebo zákazníka přesvědčit, aby zboží zakoupené online vrátil. Pneuservisy lze na svou stranu získat, jednak kvalitní cenovou nabídkou, z možností předzásobení a zpětným bonusem i odběrem zboží, ale i podpornou marketingovou propagací a umožněním zákazníkům využít jejich služby přímo z internetového obchodu. Franšízové sítě výrobců je v současnosti v tuzemsku pět a šestá se chystá vstoupit na trh. Této situace může společnost využít, jednak navázáním bližší spolupráce se sítí Vianor, která patří pod výrobce Nokian, ale jejím master-franšízantem je společnost GPD a.s., která úzce spolupracuje se sledovanou společností. Další příležitostí je nově vznikající síť Hankook Master, od výrobce Hankook Tire, která je na samém začátku. Společnost ABA MEDIA zde může při přímé spolupráci s výrobcem zařídit logistiku pro tuto síť, ale také smluvní partnerství s novými zákazníky a pneuservisy.

2.4.2.2 Nově vstupující konkurence

Vstupní podmínky do odvětví nejsou vysoké, pokud budeme brát v potaz pouze internetový prodej bez vlastních skladů. Díky množství SAAS řešení pro internetové obchody jako je například Shoptet, jsou podmínky pro vstup minimální. Provoz internetového obchodu se však prodražuje s napojením více dodavatelů a nastavením, případně automatizací dalších procesů. Systémové řešení na míru, které zvládne efektivně spravovat více dodavatelů, je drahé, konkurenti jsou tak odkázáni na menší množství dodavatelů a zároveň je zde potřeba více lidské práce, také je pro ně administrativně

náročný nákup od zahraničních dodavatelů, kvůli reportování do kolektivního systému ELTMA. Závislost na jednom dodavateli, nebo malém množství dodavatelů, bez možnosti odběru zboží od zahraničních dodavatelů však podniku umožní jen velmi omezený prostor pro růst. Dodavatelé také novým subjektům dávají velmi omezené platební podmínky, které vlivem sezónnosti obvykle nestačí, nebývá výjimkou podepsání směnky, nebo jiná forma ručení. V případě, že prodejce nakupuje od dodavatele, který nemá nasmlouvané s přepravcem velké kapacity, může nastat problém, že zboží nebude schopný expedovat, nebo jej dodavatel na nějaký čas odpojí, případně bude expedovat s velkým zpožděním. Pokud se nový konkurent bude snažit vstoupit s vlastním logistickým zázemím, jsou podmínky finančně ale i administrativně náročné. Je nutné mít velký prostor, vybaven speciálními regály udržovat v něm chladné a tmavé prostředí, bez průniku slunečního UV záření, dále prostory musí být pravidelně natírány nehořlavou směsí. Finanční omezení v případě vlastního logistického zázemí jsou tedy obrovské. Velkou hrozbou je však vstup již vybaveného evropského konkurenta.

2.4.2.3 Substituty

Pneumatiky jsou výjimečné tím, že nejdou jednoduše nahradit. Částečně může být považován za substitut protektor. Protektor je repasovaná pneumatika, ze které byl odstraněn původní běhoun a na kostru je nalepen nový dezén. Protektory jsou sice výrazně levnější, nicméně jeho výdrž je menší, pohodlí při jízdě je nesrovnatelně nižší, dále se díky protektorům rychleji opotřebovávají podvozkové části vozidel. Protektory u osobních vozidel jsou oblíbené zejména na vesnicích v horských oblastech, pro svůj záběr, kterým konkurují dražším M/T pneumatikám. Velmi oblíbené jsou u dopravců v nákladní dopravě, kteří se zabývají rozvozem stavebních materiálů, u vozidel v kamenolomech a zemědělství, kvůli své pořizovací ceně. Protektorů se vyrobí méně, protože je méně pneumatik, které projdou schvalovacím výrobním procesem. Výrobou protektoru se zabývají i velcí výrobci, ale ve velmi omezeném množství. Výrobci protektorů jsou však vázání na tuzemský trh a často na jejich nejbližší okolí. Nedokáží své zboží dostat rychle a efektivně k zákazníkům online. Dále protektory pro osobní automobily nejsou zastoupeny ve větší rozměrech od 17 palců a výše se již protektory vyskytují minimálně. Navíc nejsou použitelné pro sportovní vozy.

Dalším substitutem mohou být pásy pro osobní automobily a čtyřkolky. Ty jsou však velmi drahé a v některých případech nemají homologaci pro provoz na pozemních komunikacích. V Evropských podmínkách jsou využívány minimálně. Navíc nezajišťují dostatečný komfort, mohou výrazně omezit maximální rychlost vozidla a nelze je umístit na každé vozilo. Hrozby substitutů jsou tedy minimální.

2.4.2.4 Zákazníci

Zákazníci mají minimální množství substitutu, zato mají velké množství prodejců, kteří prodávají pneumatiky online, což vede k jejich snaze najít co nejlevnější produkt a pokouší se o cenách vyjednávat. Většina koncových zákazníků kupuje pneumatiku jednou za dva až čtyři roky. U těchto zákazníků se velmi těžko buduje loajalita, ale velmi lehce se o ní dá přijít ať už cenovou politikou, nebo slabší zákaznickou podporou, případně špatně odvedenou prací přepravní společnosti. U podnikatelských subjektů a u zákazníků s větším ročním kilometrovým nájezdem je udržení obchodních vztahů snazší. Díky velkému množství prodejců a poměrně vysoké pořizovací ceně zákazníci pravidelně zasílají žádosti o individuální cenové nabídky. Prodejce musí mít nastavené pevné mantinely pro tvorbu individuálních cenových nabídek a dostatečně zásobené dodavatele případně svůj sklad. Zejména u specifických komodit, kde není velká konkurence výrobců, jako jsou offroad pneumatiky, nebo zimní pneumatiky ve velkých rozměrech se vyjednávací pozice zákazníka snižuje. Aby byla snížena vyjednávací pozice, je zapotřebí mít v nabídce pneumatiky, které konkurence nemá, nebo je nedokáže včas dostat k zákazníkovi. Jedná se zejména o speciální průmyslové pneumatiky o sportovní pneumatiky pro upravená sportovní vozidla a dragstery, nebo o agro pneumatiky. Další možnost je výhradní zastoupení výrobce specializovaného na tyto komodity, který není z prémiového segmentu, ale má kvalitní zboží.

2.4.2.5 Dodavatelé

Velkoobchody s pneumatikami čelí snižujícím se kapacitám přepravců, kteří jsou schopní zboží distribuovat po celé republice a po okolních státech. Tento trend je dlouhodobý, přepravcům pneumatiky zabírají ve vozidlech více místa, než jiné balíkové zboží. S tím je spojena stále zvyšující se cena dopravy pneumatik. Dalším faktorem jsou technické požadavky, na jedné straně jsou e-shopy, které komunikují s dodavateli na úrovni dnes již primitivních napojení, na straně druhé velké společnosti, nebo přepravci, kteří mají

požadavky na kvalitní technické zázemí. V poslední době jsou také snahy zejména polských obchodníků proniknout na tuzemský trh. Polští obchodníci mají výhodu, jelikož jdou z lidnatější země s větším trhem, na relativně malý český trh, jsou často technicky velmi dobře vybavení, mají lepší cenové podmínky, a hlavně větší prodeje. Dále mají přístup k moři a zboží z mimo evropských továren se k nim dostává dříve. Je také potřeba zmínit, že v Polsku se nachází továrny Bridgestone, Goodyear, Dunlop a Michelin, což umožňuje dřívější naskladnění a expedici těchto značek, před tuzemskými dodavateli. Je to také ohrožení pro dodavatele, kteří mají výhradní zastoupení značky v dané zemi. Jelikož nemusí ani vědět, že zboží obchodníci odebírají jinde, pokud je připuštěno na internet, nebo mají dočasný či trvalý propad prodeje výhradní značky. Dodavatelé v Česku se tak snaží motivovat své partnery, aby od nákupu polského zboží ustupovali. To vede k motivaci formou podílu na zpětných bonusech, nebo tvorbě speciálních nabídek na vybrané zboží, případně pořádání eventu k upevňování mezilidských vztahů s odběrateli, zároveň jsou nabízeny nákupčím bonusové programy, většinou ve spolupráci s výrobcí, které motivují nákupčí, nebo obchodníky prodávat jejich zboží za odměnu. Dodavatelé se však snaží udržet i pneuservisy, obvykle značkou s výhradním zastoupením, která je určena jen pro tyto partnery. Vyjednávací sílu lze snižovat, pokud dodavatele čelí hrozbě odběru produktu od zahraničních větších společností s agresivní cenovou politikou.

2.4.3 PESTLE analýza

Analýza makrookolí podniku, tato analýza zahrnuje vlivy, které nemůže společnost svou činností nikterak ovlivnit, ale musí je respektovat, případně se jím přizpůsobit.

2.4.3.1 Politické faktory

Chod společnosti ABA MEDIA s.r.o. ovlivňují legislativní předpisy České republiky, ale také legislativa Evropské unie. Pro bezpečný chod je potřeba sledovat všechny významné nařízení jak v tuzemsku, tak v EU, která upravují podnikání malých a středních podniků. Dále pak nařízení, která vymezují způsob ochrany dat uživatelů v internetových obchodech. V případě Evropských nařízení je potřeba sledovat také Německý automobilový klub – ADAC a Evropské sdružení výrobců pneumatik – Etrma. Tyto instituce reflektují všechna důležitá nařízení EU, které jsou spjaté s prodejem pneumatik. V tuzemsku je důležitým informativní zdrojem kolektivní systém Eltma.

V současnosti se Česká republika i zbytek Evropské unie potýká s pandemií Covid-19. V rámci protiepidemických opatření však nebyl trh s pneumatikami výrazně omezen. Stejně jako služby autoservisů, pneuservisů a asistenčních služeb. V případě prodeje online, nejsou omezení prakticky žádná, pouze je potřeba dodržovat hygienické předpisy.

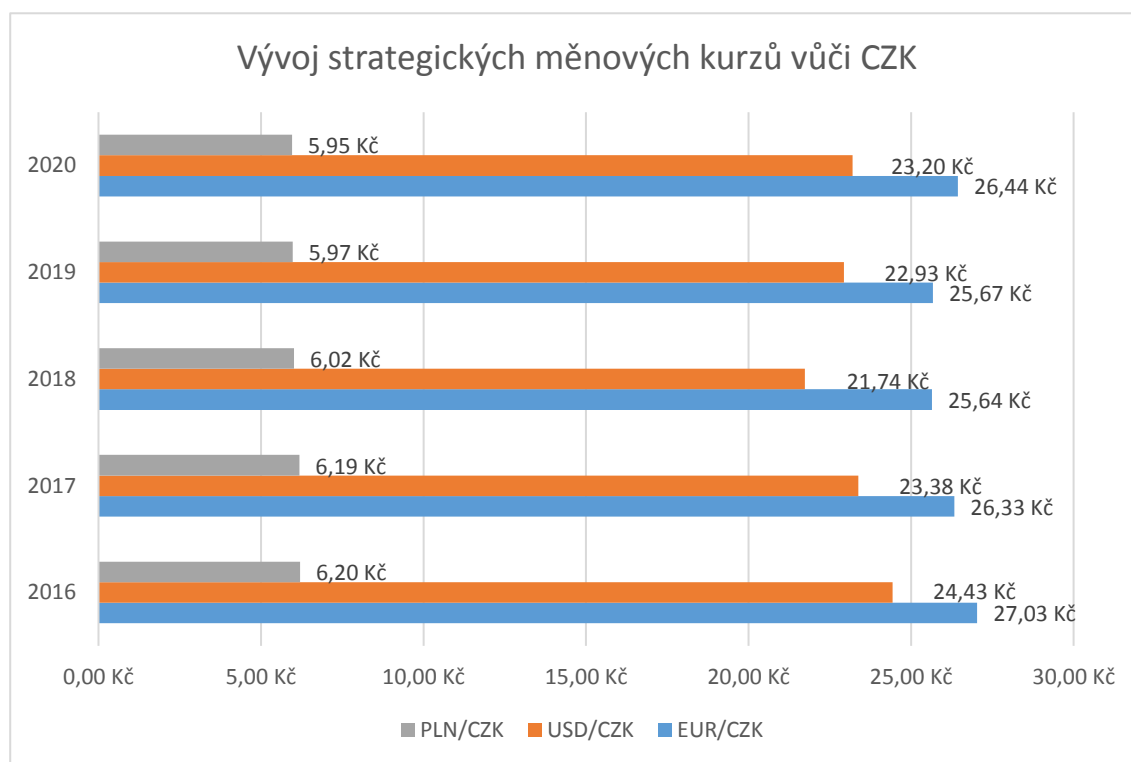
Politická situace je v Česku stabilní a má proevropské směřování. V některých případech není vláda schopná zajistit dostatečně kvalitní informovanost ohledně nové nařízených opatření. A to jak v souvislosti s pandemií Covid-19, tak v případě zákonů a nařízení, které ovlivňují podnikatelské prostředí. Příkladem může být zákon č. 542/2020 sb., o výrobcích a odpadech. Ten vešel v platnost 21.12.2020 a účinnosti nabyl dnem 1.1.2021. Jelikož zákon nově přikazuje uvádět na vydaných fakturách částku, která byla odvedena do kolektivních systému za účelem likvidace až ke konečnému spotřebiteli. Tím vznikl velký tlak na dodavatel systému a vlastní IT oddělení na realizaci. Ochranná lhůta se pak často ukazovala jako nedostatečná.

2.4.3.2 Ekonomické faktory

Česká republika se řadí mezi otevřené, rozvinuté ekonomiky. To je pro sledovanou společnost velmi dobrou výchozí pozicí. Díky členství v Evropské unii a Evropském hospodářském prostoru může společnost ABA MEDIA bez větší administrativní zátěže a celních překážek pronikat na další evropské trhy.

Ekonomiku a konkurenceschopnost samotné společnosti ovlivňují hlavně měnové kurzy. Jedná se o měnové páry EUR/CZK, USD/CZK a PLN/CZK. Euro se používá při platebním styku s evropskými výrobci a západními dodavateli. Dolar využívají nejraději výrobci z Číny, ale také některé nadnárodní společnosti. Polský zlotý je pak stěžejní, při obchodech s polskými velkoobchody. Níže jsou graficky znázorněny roční vývoje kurzů jednotlivých měn, vůči české koruně. Jako nejstabilnější měna se ukazuje polský zlatý, naopak největší výkyvy americký dolar. (Kurzy historie, kurzovní listek ČNB 20.2.2021, historie kurzů měn, 2021)

Graf 1: Vývoj strategických měnových kurzů vůči CZK

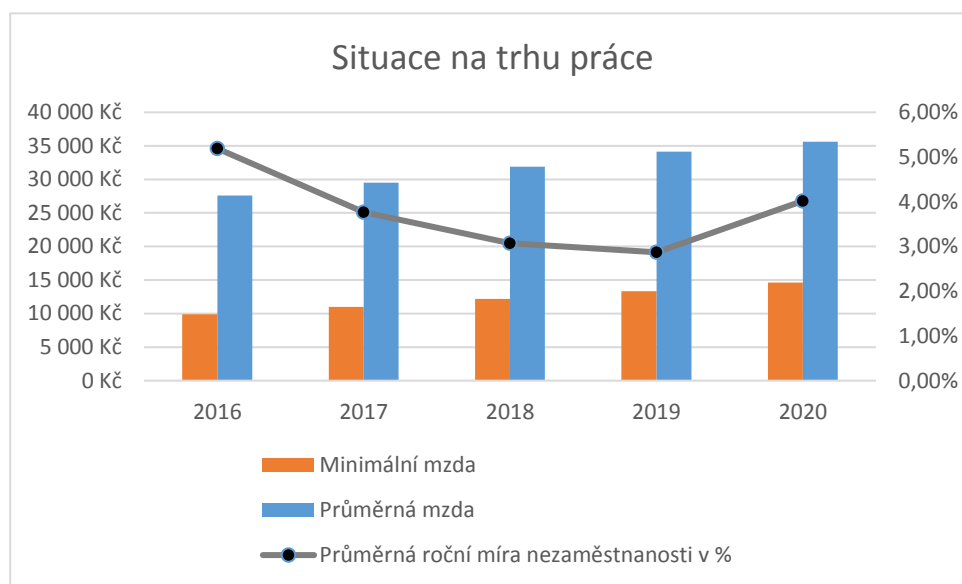


(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy historie, kurzovní listek ČNB 20.2.2021, historie kurzů měn, 2021)

2.4.3.3 Sociální faktory

Pro podnik je stěžejní také situace na trhu práce. Česká republika měla dlouhodobě nízkou míru nezaměstnanosti, což vedlo k nedostatku pracovníků. Taková situace není pro ekonomiku ani podniky dobrá, musí se buďto odhodlat k importu pracovníků z jiných zemí, nebo přenést práci do jiné země. Podnikům se také zvyšují náklady na mzdy v tuzemsku. V roce 2020 se míra nezaměstnanosti zvedla na 4 % a vzhledem k současné situaci se dá očekávat další růst v roce 2021. (Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2020, 2020) Do roku 2021 rostla minimální mzda za sledované období v průměru o 1 175,- Kč ročně. V roce 2021 stoupla pouze o 600,- Kč na hodnotu 15 200,- Kč. Je tedy zřejmé, že tento relativně slabý růst byl způsoben současnou pandemickou situací. (Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení do roku 2021, 2021) Oproti tomu průměrná mzda rostla mezi roky 2016–2020 v průměru o 2005,- Kč. (Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020, 2021) Lze tedy konstatovat, že současná pandemická situace přinese nižší mzdové náklady a více dostupných pracovních sil, je zde také otázka odbornosti, jelikož firmy, zabývající se prodejem pneumatik nebyly prozatím výrazně poškozeny současnou situací.

Graf 2: Situace na trhu práce

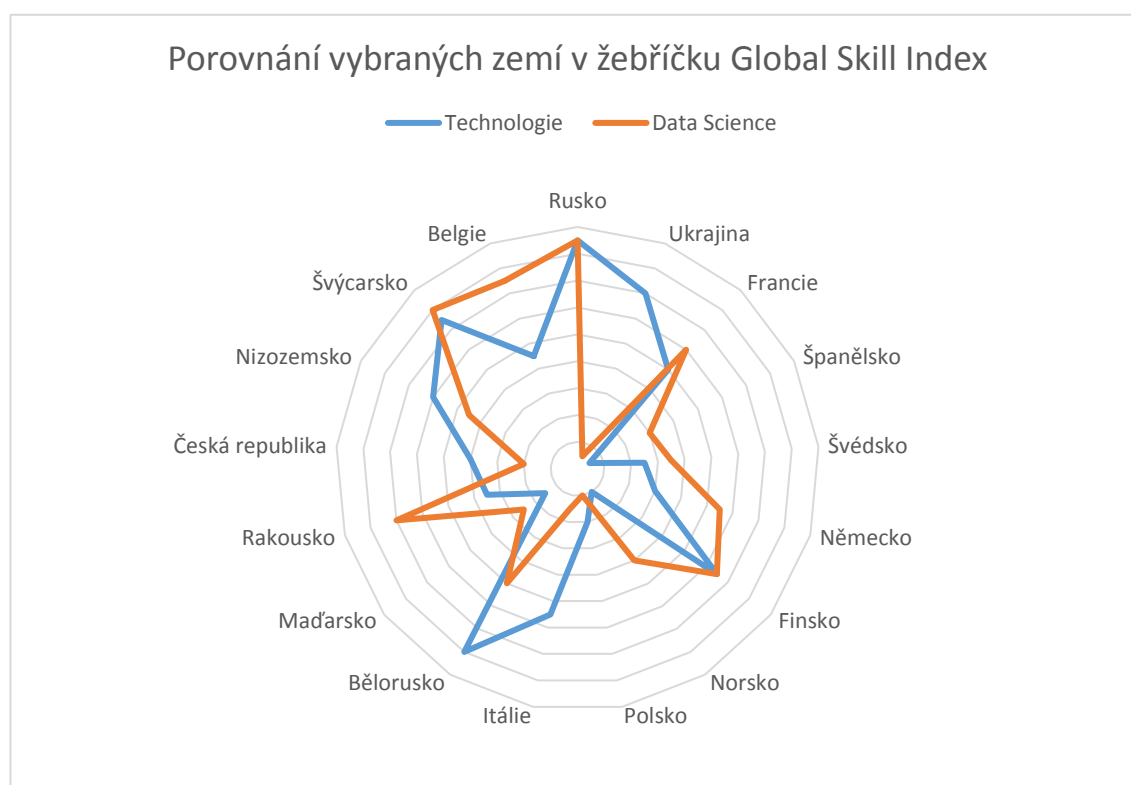


(Zdroj: Vlastní zpracování dle, Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2020, 2020, Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení do roku 2021, 2021, Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020, 2021)

2.4.3.4 Technologické faktory

Česká republika má i přes svoji velikost se dle žebříčku Global Skill Index za rok 2020 do společnosti Coursera řadí na 10 pozici v celosvětovém měřítku v oblasti technologií. V oblasti data science se pak Česko zařadilo na 14 pozici. V obou oblastech byla Česká republika ohodnocena ratingem „Cutting-edge“, tedy špičkový. Toto tvrzení dokládá i přítomnost nadnárodních firem, jako jsou IBM, AT&T, nebo Google v Česku. Také hojná účast českých vědců, programátorů a techniků na vývoji nových inovací těchto firem v oblasti IT a umělé inteligence. Pro společnost ABA MEDIA jsou technologie existenčně důležité, kvůli přímě závislosti na internetovém prodeji a marketingu. Společnost však může těžit z dostatku kvalitních tuzemských pracovníků a firem v oblasti IT a technologií a díky tomu držet krok s konkurencí i mimo tuzemsko. Také může snadněji vyvíjet a aplikovat nové technické inovace. (Stringer, 2020)

Graf 3: Porovnání vybraných zemí v Global Skill Index



(Zdroj: Vlastní zpracování dle, Stringer, 2020)

2.4.3.5 Legislativní faktory

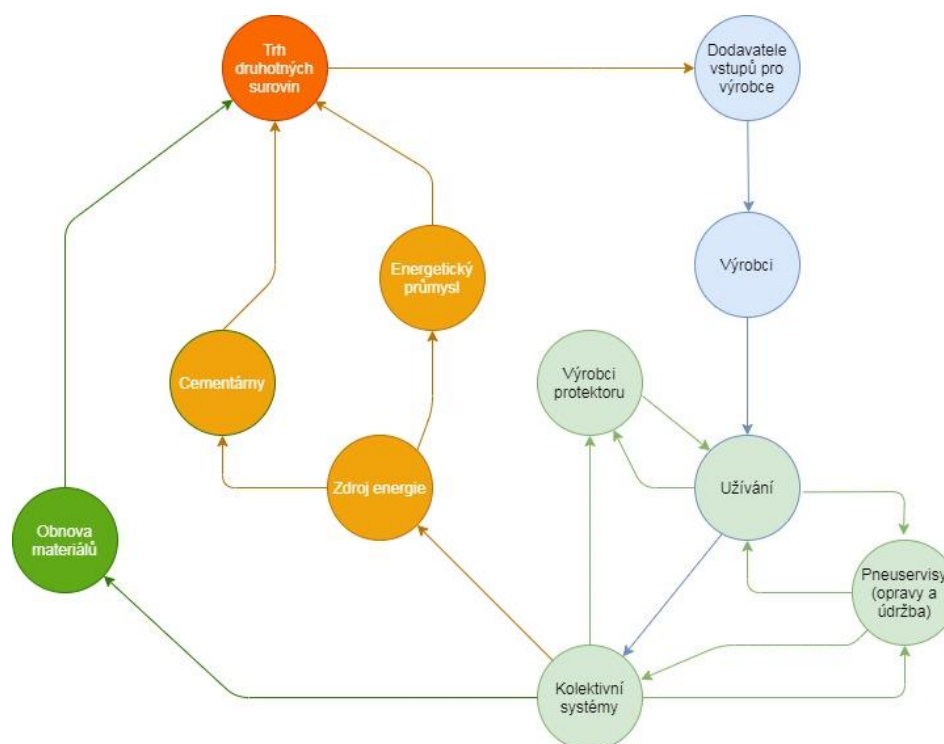
Činnost společnosti ABA MEDIA je po legislativní stránce ovlivňována podobně, jako u většiny jiných internetových obchodu, nejvíce jí ovlivňují tyto zákony, vyhlášky a směrnice:

- Obecné právní normy a živnosti
 - Občanský Zákoník č. 89/2012 Sb.
 - Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb.
 - Zákon o obchodních korporacích 90/2012 Sb.
- Účetnictví
 - Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.
 - Vyhláška č. 500/2002 Sb.
 - České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášek č. 500/2002 Sb., č. 501/2002 Sb., č. 502/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů.
- Daně
 - Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb.
 - Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.
- Právní úprava vztahů se zákazníky, ochrana spotřebitele, ochrana dat
 - Občanský Zákoník č. 89/2012 Sb.
 - Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb.
 - Zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb.
 - Nařízení (EU) 2016/679 (GDPR)
- Právní úprava vztahu se zaměstnanci
 - Zákoník práce č. 262/2006 Sb.
 - Občanský Zákoník č. 89/2012 Sb.
- Ekologie a zpětný odběr odpadu
 - Zákon o výrobcích s ukončenou životností č. 542/2020 Sb.
 - Směrnice (EU) 2018/851 o odpadech

2.4.3.6 Ekologické faktory

Ačkoliv spřízněné odvětví automobilového průmyslu zažívá v posledních letech tlak na výrobce spojený s ekologií. Gumárenský průmysl se i přes jeho propojení s automotive větším restrikcím vyhýbá a není tolik regulovaný. Výrobci se však snaží vyvíjet nové směsi, které zajistí delší životnost a větší ochranu proti vnějšímu poškození. Spíše, než samotná výroba je problém co s odpadem, který tvoří pneumatiky na konci své životnosti. Velcí výrobci společně s Evropskou unií úspěšně zavádějí takzvanou cirkulační ekonomiku. Tedy pomocí kolektivních systému v jednotlivých zemích využít pneumatiky buď na výrobu protektorů, nebo jako surovinu pro výrobu nových pneumatik. Své uplatnění si našli pneumatiky také v cementárnách a energetických společnostech, kde slouží k výrobě energií. Jako druhotný materiál nacházejí ovšem uplatnění i v automobilovém a stavebním průmyslu. Společnost ABA MEDIA může zvýšit důvěru zákazníků, tím, že bude odkazovat na místa, kde mohou své staré pneumatiky nechat ekologicky zlikvidovat a zároveň musí být zapsána v systému Eltma, pokud bude dovážet zboží od jiných evropských dodavatelů, kteří v ČR nehradí poplatky kolektivnímu systému. (Circular Economy, 2019)

Obrázek 8: Schéma cirkulační ekonomiky



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Circular Economy, 2019)

2.4.4 SWOT ANALÝZA

Tato analýza přehledně zobrazí výsledky předchozí finanční analýzy a analýz okolí podniku. Díky jejím závěrům může podnik vyhodnotit situaci, ve které se nachází a vyhodnotit tak plánované inovace.

Tabulka 11: SWOT analýza

Vnitřní prostředí	
<u>Silné stránky:</u> Dlouhodobé vztahy s dodavateli Stabilní zákaznická klientela Technologická vybavenost podniku Kapitálové jmění podniku Vlastníci podniku kteří vlastní know-how v oblasti IT a marketingu Automatizované obchodní, logistické a účetní procesy	<u>Slabé stránky:</u> Absence přímé komunikace s velkoobchodními odběrateli Menší podíl B2B zákazníků Absence školení zaměstnanců výrobcí Neefektivně využívaný vlastní kapitál Poškozeno dobré jméno bývalým provozovatelem Závislost na dodavatelích, absence vlastní logistiky
Vnější prostředí	
<u>Příležitosti:</u> Zastoupení zahraničního velkoobchodu pro Česko Připojení společnosti do nově vznikající franšizy Hankook Master Otevřený evropských trh Dostatek kvalitních IT a technologických pracovníků v tuzemsku Minimální hrozba substitutů Menší růst mzdových nákladů, oproti předchozím rokům	<u>Hrozby:</u> Oslabování koruny Snižující se kapacita přepraveců Příchod silného evropského konkurenta Legislativní změny Cenová válka velkých konkurentů Negativní vývoj pandemie Covid 19

(Zdroj: Vlastní zpracování)

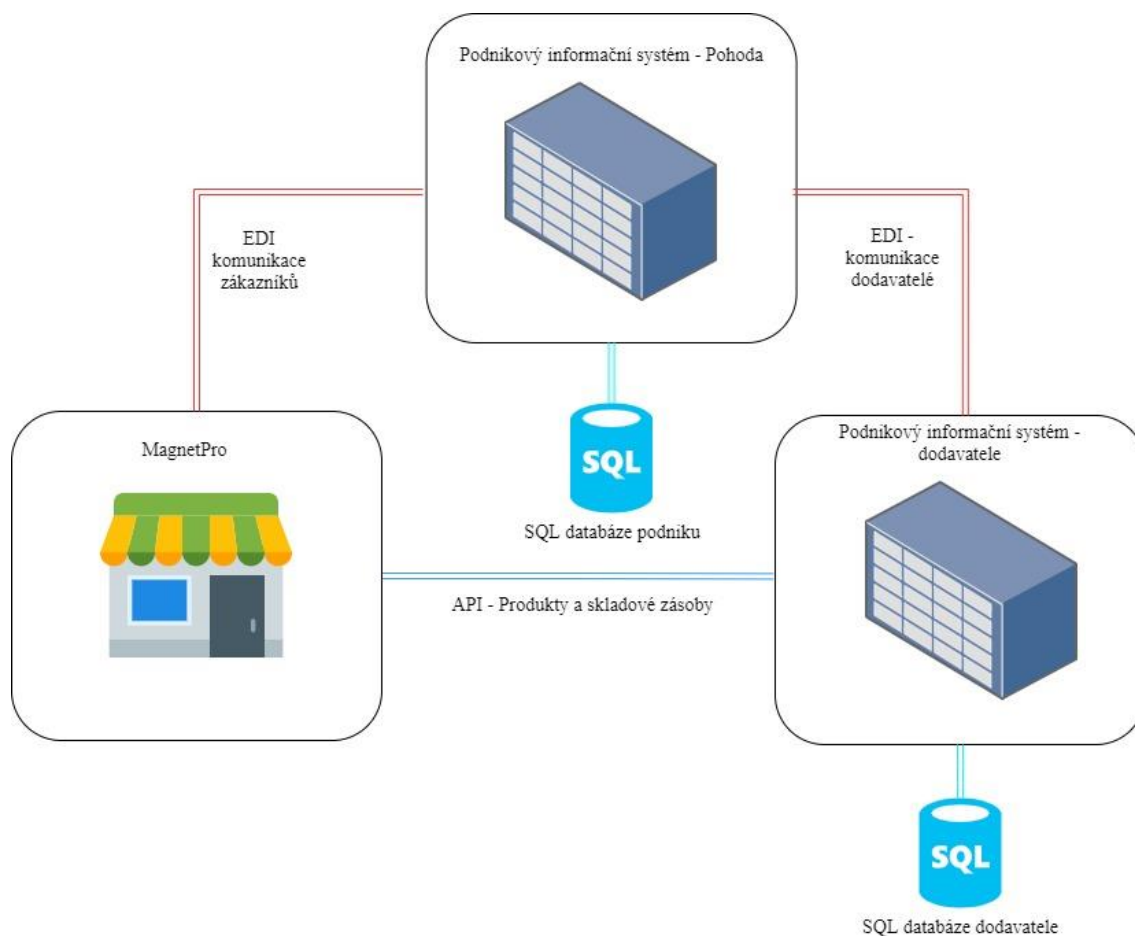
3 Řešení vlastního problému

V této kapitole budou představeny plánované inovace společnosti ABA MEDIA s.r.o. a blíže popsány jednotlivé možnosti financování pro každou inovaci.

3.1 Inovace systémového vybavení společnosti

První inovací, kterou se podnik chystá realizovat je upgrade SAAS redakčního a publikačního systému M@gnetPro, vytvořený českou společností WDT spol., s r.o.. a současně podnikového informačního Pohoda od společnosti STORMWARE s.r.o.. Systémová vybavenost společnosti, zejména pak komunikační brány s dodavateli odpovídají technologickým standardům z dob, kdy byla společnost založena, používají se zejména jednoduché XML importy mezi systémem M@gnetPro, Pohodou a informačními systémy dodavatelů, které odpovídali tehdejšími standardům. Postupem času však i dodavatelé v odvětví začali přecházet na nové technologie. Jedná se zejména o technologie API, která umožňují, kromě standardních aktualizací feedů, také operace v reálném čase, jako je kontrola skladové dostupnosti u zboží, které zákazník právě vkládá do košíků, nebo jiné datové přenosy, které probíhají okamžitě podle požadavku systému. Další technologií, kterou společnost požaduje je EDI SQL. Tato technologie se často využívá pro přenos objednávek, faktur, dobropisu a jiných dokladů, jedná se o standardizované připojení, které zrychluje administrativní činnost. Zapojení těchto technologií jednak sníží administrativní náročnost vnitropodnikových operací a jejich chybovost, ale také umožní mít společnosti na svých internetových obchodech data z dodavatelských i vlastních skladů v reálném čase, čímž se zvýší mimo jiné komfort zákazníků a konverzní poměr objednávek. Dalším krokem je vytvoření napojení na plánovací systémy a kalendáře, které používají pneuservisy. Díky tomu bude zákazníkovi umožněno objednat přezutí ve zvolený čas v pneuservisu v jeho blízkosti a odpadne administrativní zátěž přenesena na pneuservisy, nebo na společnost s potvrzováním termínu realizace přezutí zboží pro zákazníka. Mimo technologické vybavení je potřeba také redesign internetových obchodů, který bude nově vycházet z Google Material Design. Díky této technologii bude internetová prezentace společnosti responzivní a příjemnější pro ovládání na mobilních zařízeních i počítači. Společně s technologií API a EDI pak je možné rozšířit uživatelské účty zákazníků o nové funkce, čímž se sníží vytížení operátorů e-shopu.

Obrázek 9: Schéma technologické komunikace



(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2 Rozpočet inovace

Rozpočet inovace byl sestaven na základě kalkulace společnosti WDT, spol. s r.o., která nadále zůstává hlavním dodavatelem informačního a editačního systému. Díky dlouhodobé spolupráci, osobním vazbám, ale také nemožnosti jakéhokoliv vývoje v systému M@gnetPro, jinou společností, než tou, která jej vyvíjí a spravuje. Náklady na nový systém by převýšily cenu inovace, přinesly by nové procesy do společnosti a ohrožení plynulého chodu. Dostupnější systémy jako Shoptet jsou sice levnější, ale technologicky hůře vybavené.

Ostatní dodavatelé byli vybíráni přes portál pohodaplus.cz, který obsahuje databázi jednotlivých subjektů, zabývajících se nastavbami podnikového informačního systému Pohoda SQL. Kromě ceny také rozhodovali funkce modelu, například počet podporovaných přepravic pro model Tracking a štítky. Dále provedení implementace, náklady na udržení a četnost aktualizací, případně jejich další vývoj.

Kompletní náklady na software inovace dosáhli výše 288 920 Kč bez DPH. Náklady, které budou hrazeny společností WDT, spol. s r.o. jsou placeny ze 40 % před začátkem práci na projektu a 60 % je hrazeno po předání díla na konci projektu. Náklady ostatním dodavatelům jsou hrazeny ihned, po objednání produktu.

Tabulka 12: Rozpočet software inovace

Rozpočet	Ceny bez DPH	Dodavatel
Api rozhraní pro M@gnetPro 1	144 000,00 Kč	WDT, spol. s r.o.
Redesign	80 000,00 Kč	WDT, spol. s r.o.
Edi rozhraní pro IS pohoda	13 500,00 Kč	Jiří Rynda JCR
Zasílání faktur	3 600,00 Kč	FIRMADAT s.r.o.
Tracking a štítky	23 820,00 Kč	BHIT CZ s.r.o.
Náklady na platební bránu	24 000,00 Kč	WDT, spol. s r.o.
Celkem		288 920,00 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3 Možnosti financování inovace

3.3.1 Interní financování inovace

3.3.1.1 Výsledek hospodaření a fondy ze zisku

Z finanční analýzy vyplývá, že společnost by si na teoretické rovině mohla uhradit kompletní inovaci podnikového software uhradit sama ze svých zdrojů. Díky základnímu jmění ve výši 200 000,- Kč a zisku po zdanění ve výši 79 000,- Kč by měla být schopna uhradit pohledávky, které vzniknou při realizaci. Chybějící část finančních prostředků není tak vysoká, aby ji nemohla během prvního kvartálu následujícího účetního období získat a doplnit. Na druhou stranu, připraví se o své disponibilní prostředky a nebude moci vytvořit žádnou rezervu, pro mimosezónní měsíce, což může způsobit problémy, zejména, uvažuje-li vedení společnosti o nábore nových zaměstnanců a zřizování kamenné logistické provozovny. Je však vhodné zvážit, použití části finančních prostředků pro tuto inovaci. Další zdroje financování podniku z vlastních zdrojů z teoretické části nejsou vhodné. Odpisy, firma neevviduje, kvůli dosavadní absenci dlouhodobého majetku, navíc nejsou vhodným zdrojem pro financování. Rezervy podle zákona o dani z příjmu nelze použít, jelikož inovace nesplňuje podmínky stanovené zákonem, navíc jejich aplikace je administrativně a časově náročná. Externí financování inovace z vlastních zdrojů

3.3.2 Externí financování inovace z vlastních zdrojů

3.3.2.1 Vklady společníků

První možností z externího financování je zvýšení základního jmění dalším vkladem společníků. Pro společnost je takové řešení sice výhodné, jelikož z něj neplatí úroky a navíc, zvýšená hodnota základního jmění dodává společnosti důvěru u dodavatelů i věřitelů, tím ale výhodnost končí. S navýšením jsou spojeny další náklady, zejména na notářský zápis z valné hromady a také je potřeba, aby se na zvýšení shodli minimálně dvě třetiny společníků. V úvahu připadá také vstup dalšího společníka, ten by však musel kromě finančních prostředků přinést i jinou nepeněžní odbornou hodnotu, která podnik bude posouvat dále, jinak je vstup nového společníka zbytečný.

3.3.2.2 Dotace

V současnosti není vypsán jediný vhodný dotační program, který by společnost ABA MEDIA mohla využít. Programy, které by byly vhodné jsou pouze pro nově vzniklé společnosti. Nejblíže obsahově je ICT A SDÍLENÉ SLUŽBY - DIGITÁLNÍ PODNIK, který vyhlásilo Ministerstvo průmyslu a obchodu. Zde v případě schválení dochází k proplacení 45 % vynaložených nákladů, tato částka musí být minimálně 500 tis. Kč. Aby podnik na takovou dotaci dosáhl, musel by se odhodlat k dalším výdajům, jako kompletní změna podnikového informačního systému, například za vyspělejší systém Helios a přepsání svých internetových stránek ze systému M@gnet pro do systému M@gnet pro 2. Tím se ovšem podstatně zvedne rozpočet inovace a hlavně roční náklady spojené s údržbou a provozem systému, které nebude jednoduché snížit, díky závazku udržitelnosti. (ICT a sdílené služby - Digitální podnik, 2021)

3.3.3 Externí financování inovace z cizích zdrojů

3.3.3.1 Bankovní úvěr

Sledovaná společnost má vedený účet u FIO banky, protože systémová inovace zahrnuje také použití platebních bran na internetových obchodech a počítá s napojením na zahraniční společnosti, je zapotřebí poptat takovou banku, která bude mít technologické vybavení, pro platební portál, dále umí poskytnout výhodný kurz pro zahraniční obchod a bude schopná podnik financovat i při další expanzi, bude-li to nutné. Byly proto poptány

další banky, a to Československá obchodní banka (ČSOB), Komerční banka (KB), Raiffeisenbank (RB) a Moneta Money Bank (MONETA).

Fio banka, a. s.

Jedná se o českou banku, která se vyvinula ze společnosti zaměřené na obchodování na finančních trzích. Její vznik se datuje do roku 1993 a v roce 1998 spustila jako jedna z prvních bank v tuzemsku svůj internet banking. Fio těží z dobře dostupných technologií, které mají v oblibě zejména internetový prodejci. (O Fio, 2021) Bohužel pro financování podniku se ukázala, jako ne příliš dobrým partnerem. Podnikatelské úvěry nabízí od částky 3 milionu Kč. Do této částky se nabízí pouze kontokorentní úvěr. Už ze své podstaty je kontokorent vhodný pro překlenutí dočasné platební neschopnosti, nicméně, není vhodný pro dlouhodobé financování. Podmínky kontokorentního úvěru jsou uvedeny níže v tabulce. Úvěr je nabízen ve čtyřech tarifních pásmech, přičemž pásmo Roční 3 a Roční 4 mají možnost slevy za řádné splácení, za každý rok je odečten jeden procentní bod, od celkového úroku. Maximální sleva je zobrazena v tabulce a činí u tarifu Roční 3 4 % a u tarifu Roční 4 5 %. Tarif Roční 4 také zahrnuje dvě úrokové sazby, vypůjčené prostředky do 300 tis. Kč jsou úročeny sazbou 9,90 % a nad 300 tis. Kč jsou úročeny sazbou 7,90 %. V případě půjčky prostředku nad 300 tis. Kč se částka do 300 tis. Kč úročí sazbou 9,90 % a prostředky nad touto hranicí sazbou 7,90 %. Tarify roční 1 a 2, kromě absence slevy na úrocích za řádné splácení úvěru také zahrnují poplatky za služby spojené s úvěrem. Úrokové sazby u kontokorentu jsou násobně větší, oproti jiným finančním produktům. Jelikož se jedná o produkt, který není vhodný na dlouhodobé financování a může mít také negativní dopady na Cash-flow podniku, nebude nabídka Fio banky dále zpracována. (Podnikatelské úvěry, 2021)

Tabulka 13: Sazby kontokorentního úvěru Fio

Fio banka - Kontokorentní úvěr			
Tarif/parametry	Poplatek za služby	Úrokové sazby (p.a.)	Úroky po slevě za řádné splácení
Tarif „Roční 1“	4 % z úvěrového rámce	8,30 %	0,00 %
Tarif „Roční 2“	1 % z úvěrového rámce	14,30 %	0,00 %
Tarif „Roční 3“	Zdarma	18,90 %	4,00 %
Tarif „Roční 4“ do 300 tis. Kč	Zdarma	9,90 %	5,00 %
Tarif „Roční 4“ nad 300 tis. Kč	Zdarma	7,90 %	5,00 %

(Zdroj: Vlastní zpracování podle sazebníku Fio banky)

Československá obchodní banka, a. s.

ČSOB vznikla v roce 1964 v tehdejším Československu a zajišťovala financování zahraničního obchodu. Po roce 1989 rozšířila své portfolio služeb také pro domácnosti a podnikatele. V roce 1999 prodala Česká republika své akcie společnosti KBC Bank. Banka je součástí skupiny ČSOB, která zahrnuje 19 dalších společností, jako jsou ČSOB Leasing, a.s., ČSOB Factoring, a.s., Patria Finance, a.s., nebo MallPay s.r.o.. Některé společnosti v České republice, jako je ČSOB Asset Management, a.s. však nejsou součástí skupiny ČSOB, ale spadají také pod KBC Bank. Banka působí také pod obchodním názvem Poštovní spořitelna, který využívá na obchodních a finančních místech České pošty. (O ČSOB a skupně, 2021)

Banka nabízí účelový investiční úvěr na technologie. Úrok je ve výši 3,7 % p.a., poplatek za poskytnutí činí 0,3 % z celkové částky, minimálně však 2000 Kč. Další náklad spojený s účtem je poplatek za vedení účtu, který je ve výši 300 Kč za měsíc. Délka splácení je 60 měsíců. Banka také disponuje technologií pro online platby a kreditní transakce. Mimořádná splátka v případě získání dotace je 2 % z předčasně splacené částky, minimálně však 5000 Kč. Podmínkou úvěru je založení účtu společnosti u ČSOB. Parametry úvěru jsou uvedeny v tabulce níže. (Nové technologie: ČSOB, 2021)

Tabulka 14: Nabídka úvěru ČSOB

ČSOB - Úvěr na technologie	
Výše	290 000,00 Kč
Úroková sazba (p.a.)	3,7 %
Splatnost v měsících	60
Měsíční splátka	5 301,62 Kč
Suma úroků celkem	28 097,22 Kč
Poplatek za poskytnutí	2 000,00 Kč
Správa úvěrového účtu za měsíc	300,00 Kč
Celkové náklady úvěru	48 097,22 Kč
Předčasné splacení	Ano
Technologie platební brány	Ano

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky ČSOB)

Komerční banka, a.s.

Vznikla v roce 1990 odštěpením ze Státní banky československé, podobně jako ČSOB, byla v roce 1999 privatizována a prodána francouzské Société Générale. (Historie KB, 2021) Banka je mateřskou společností skupiny KB, která má 11 dceřiných společností a jednu přidruženou společnost. Součástí skupiny jsou také společnosti Factoring KB, a.s., Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s., nebo KB penzijní společnost, a.s.. (Vše o KB, 2021)

Pro inovaci podniku banka nenabízí vhodný účelový úvěr, pouze standardní produkt profi úvěr. Podmínkou je opět založení konta u KB. Úroková sazba úvěru je 5,2 %, doba splacení je 60 měsíců, poplatek za poskytnutí úvěru se skládá z procentuální částky z celkové hodnoty úvěru ve výši 0,6 % a fixní částky 1000 Kč. Poplatek za vedení úvěrového účtu je ve výši 300 Kč za měsíc a poplatek za předčasné splacení v případě získání dotace není účtován. Komerční banka také disponuje technologií pro internetové platby a karetní transakce. (Profi úvěr, 2021)

Tabulka 15: Nabídka úvěru Komerční Banka

Komerční Banka - Profi úvěr	
Výše	290 000,00 Kč
Úroková sazba (p.a.)	5,2 %
Splatnost v měsících	60
Měsíční splátka	5 499,27 Kč
Suma úroků celkem	39 956,19 Kč
Poplatek za poskytnutí	2 740,00 Kč
Správa úvěrového účtu za měsíc	300,00 Kč
Celkové náklady úvěru	60 696,19 Kč
Předčasné splacení	Ano
Technologie platební brány	Ano

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky KB)

Raiffeisenbank a.s.

Tradiční banka, jejíž kořeny sahají do 19. století. Na českém trhu poskytuje své služby od roku 1993. (SEZNAMTE SE S RAIFFEISENBANK A.S., 2021) V roce 2006 skupina Raiffeisenbank koupila českou eBanku, která jako jedna z prvních nabídla internetové bankovníctví svým klientům. (Raiffeisenbank a eBanka dokončily spojování, 2008) Společnost ABA MEDIA historicky měla vedené účty právě u eBanky. Součástí skupiny

Raiffeisen jsou mimo Raiffeisenbank a.s. také Raiffeisen Leasing, s.r.o., Raiffeisen stavební spořitelna a.s., nebo Uniqa pojišťovna, a.s. (SKUPINA RAIFFEISEN, 2021)

Raiffeisenbank nabízí společnosti investiční úvěr s roční úrokovou sazbou 3,9 % na dobu 60 měsíců, poplatek za zpracování žádosti o úvěr je 0,5 % z celkové částky, minimálně však 4000 Kč. Poplatek za vedení úvěrového konta tvoří 300 Kč za měsíc. Úvěr je také možné předčasně splatit, v takovém případě je účtována částka 2 % ze zbývajících částky úvěru, minimálně však 6000 Kč. Banka nedisponuje vlastní technologií online platební bran, ale poskytuje tyto služby přes lokálního partnera, společnost Evo Payments s.r.o.

Tabulka 16: Nabídka úvěru Raiffeisenbank

Raiffeisenbank - Investiční úvěr	
Výše	290 000,00 Kč
Úroková sazba (p.a.)	4,5 %
Splatnost v měsících	60
Měsíční splátka	5 406,48 Kč
Suma úroků celkem	34 388,53 Kč
Poplatek za poskytnutí	4 000,00 Kč
Správa úvěrového účtu za měsíc	300,00 Kč
Celkové náklady úvěru	56 388,53 Kč
Předčasné splacení	Ano
Technologie platební brány	Ano

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky RB)

Moneta Money Bank, a.s.

Tento bankovní dům dříve vystupoval na tuzemském trhu pod názvy GE Capital Bank a GE Money Bank. Vstup na český trh byl realizován odkupem části Agrobanky, díky tomu převzal její síť poboček a ziskovou síť banky. V současnosti vlastní také Wüstenrot stavební spořitelnu a hypoteční banku. (Historie MONETA Money Bank, 2021)

Nejvhodnějším úvěrem, který banka nabízí je produkt Expres Business EaSI. Jedná se o účelový úvěr, který je zajištěný Evropským investičním fondem do výše 80 %. Jeho splatnost je minimálně 72 měsíců a v průběhu čerpání úvěru může být společnost kontrolována ze strany Evropského investičního fondu. Úroková sazba úvěru je 4,1 %, neplatí se poplatek za poskytnutí úvěru, ale pouze měsíční poplatek za správu úvěrového účtu ve výši 299 Kč. V případě získání dotace, nebo potřeby úvěr předčasně splatit banka účtuje poplatek ve výši 5 % ze zbývajících částky, minimálně však 1000 Kč.

Banka také nedisponuje technologií platební brány pro internetové prodejce, ani přes prostředníka. (Podpořte rozvoj svého podnikání zvýhodněným úvěrem v programu EaSI, 2021)

Tabulka 17: Nabídka úvěru Moneta

Moneta - Express Business	
Výše	290 000,00 Kč
Úroková sazba (p.a.)	4,1 %
Splatnost v měsících	72
Měsíční splátka	4 550,33 Kč
Suma úroků celkem	37 623,65 Kč
Poplatek za poskytnutí	0,00 Kč
Správa úvěrového účtu za měsíc	299,00 Kč
Celkové náklady úvěru	55 563,65 Kč
Předčasné splacení	Ano
Technologie platební brány	Ne

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky Moneta)

3.3.3.2 Závazky

Závazky nejsou vhodným zdrojem financování, bereme-li v potaz, že průměrná splatnost u dodavatelů je 30 dní. Podnik by se tak snadno mohl dostat do finanční neschopnosti vůči svým dodavatelům. Nesmíme ale opomenout způsob placení softwarové inovace. Společnost musí zaplatit před započítáním 40 % vyčíslených nákladů na realizaci u společnosti WDT, okamžitě hradí také technologie, které tato firma nevyrábí, zbývajících 60 % platí až po předání díla. Čas realizace je třetí kvartál roku 2021. Rozdělíme-li tedy platby, společnost musí zaplatit ihned 140tis Kč a dalších 148tis Kč zaplatí až po předání díla. Je tedy možné zaplatit první část realizace ze svých zdrojů. Na konci třetího kvartálu bude začátek zimní sezóny, která dělá poměrnou část zisku a je více než pravděpodobné, že společnost bude schopná doplatit inovaci ze svých zdrojů. Hrozí zde však nebezpečí, že společnost nevytvoří dostatečný zisk, a tedy nebude schopná splácet své závazky vůči některému z dodavatelů včas. Také v tomto případě nebude možné tvořit finanční rezervy pro další inovace, nebo na pokrytí provozních výdajů ve slabších měsících.

3.3.3.3 Zápůjčka od společníků

Vzhledem k celkovým nákladům inovace by bylo možné řešit situaci také zápůjčkou od společníků. Zákon takovou formu financování umožňuje, samotná zápůjčka je

definována v Občanském zákoníku v paragrafech 2390 – 2394. Zápůjčka může být úročená, ale také bezúročná. Oproti tomu půjčka, který je definována v Občanském zákoníku v paragrafech 2395 – 2400 musí být úročená vždy. Pokud by se jednalo o bezúročnou zápůjčku, tak nebude mít financování dopad na výsledek hospodaření, kromě promítnutí nákladů za pořízenou inovaci nebude zohledněno financování společníky, ti navíc přijdou o část své likvidity. V případě, že bude půjčka úročena, je překážkou paragraf 23 odstavec 7 Zákona o dani z příjmu, který sice připouští takovouto formu financování, ovšem za předpokladu tržních cen, tedy běžných úroků. Bohužel, jak již předchozí bankovní nabídky ukazují, úroky, ani podmínky nejsou stejné a často se od sebe dost markantně liší. Mohli by být však vodítkem při sestavování financování zápůjčkou od jednatele, jelikož zákon neupravuje přesný postup, jak stanovit běžné úroky pro financování. Jako podklad při určování by mohla posloužit databáze časových řad ČNB. Nicméně takovýto způsob financování povede při kontrolách finančním úřadem k detailním přezkumům a někdy i ke snahám prokázat, že se jednalo o efektivní přesun finančních prostředků ke zdanění nižší sazbou daně z příjmu fyzických osob. Prokázat legitimnost takového financování by mohl obhájit znalecký posudek, nebo vyjádření nezávislého auditora, jedná se ovšem o další náklady, které nebudou zanedbatelné.

3.4 Inovace zřízení podnikového skladu

I když zřízení podnikového skladu není samo o sobě inovací, to co z něj inovací dělá je pohled na způsob, jakým bude místo fungovat. Výdejní místo podniku v Brně zajistí jednak konkurenční výhodu, kdy je umožněn zákazníkům odběr na fyzické pobočce, ale také je možné zákazníkům vydávat, nebo odeslat již kompletní kola, tedy pneu nasazené na disky. Pro brněnské zákazníky a zákazníky v dojezdové vzdálenosti se také významně zrychlí proces reklamace, nebo vrácení zboží do 14 dnů, nebo výměna zboží. Pro B2B zákazníky vznikne místo se skladovou zásobou, kde mohou mít skladové zboží okamžitě k dispozici.

Skladování pneumatik má svá úskalí, jsou zde bezpečnostní požadavky, proto bude společnost vyhledávat zejména betonové budovy, místo montovaných hal, které mají menší bezpečnostní požadavky na protipožární nátěry. Dále je potřeba udržovat tmavé prostředí bez přístupu ultrafialového záření (sluneční paprsky) a také teplotu okolo 19 °C.

Z pohledu logistiky musí být skladové místo přístupné pro dodávkovou přepravu a také musí mít možnost expediční rampy.

Samotný sklad pak bude vybavený poloautomatickým horizontálním balícím zařízením Neleo N 125, dále regály pro skladování 1024 ks pneumatik a 72 litých kol, které mají možnost dalšího rozšíření v případě přesunu do větších prostor. Zároveň jsou vybírány regálové systémy, které jsou vhodné i pro sezónní uskladnění kol, pro případ, že by nedošlo k efektivnímu naplnění celé kapacity skladu. Pro služby odesílání kompletu budou využity stroje Golem Tech, konkrétně zouvačka s pomocným ramenem TC-03 Maxi a automatická vyvažovačka TW-02 PROFI. Další majetek, který bude potřeba pro logistiku, jako vysoko zdvižné zařízení, nebo tiskárny pro tisk štítku jsou uvedeny níže v kalkulaci.

3.5 Rozpočet inovace

Pro podnik se jedná o finančně i procesně náročnou inovaci, nejdražší položkou je balicí zařízení Neleo N 125. Inovace je navíc doprovázená nutností sehnat vhodné prostory a také spolehlivé zaměstnance, kteří mají zkušenosti s prací v pneuservisu a budou schopni obsluhovat stroje, které společnost pořizuje. Dodání jednotlivých položek bude zajištěno jednotlivými dodavateli. U balicího zařízení zajišťuje montáž a zprovoznění společnost Penta – servis spol. s r.o. u strojů pro potřeby pneuservisu je montáž a zprovoznění součástí dodávky, kterou realizuje společnost Profitrading s.r.o.. Montáže regálů provede společnost IGM-profi s.r.o..

Položky, které jsou předmětem inovace byly vybrány na základě průzkumu u dodavatelů, při kterém byly získány také kontakty na dodavatele balicích systému a regálů a technického vybavení pro pneuservis. U nejdražší položky, poloautomatického balicího stroje Neleo N 125 je cena stanovena nabídkou společnosti PENTA – servis spol. s r.o., která má výhradní zastoupení pro Český trh. Stejně tak i u montáže firmou IGM Profi s.r.o. Dodavatelé balicího stroje a technického vybavení pro pneuservis byli vybíráni tak, aby dokázali zajistit záruční a pozáruční servis produktů, které dodali. U regálových systému byl požadavek na kvalitní zpracování a velkou nosnost, vybrané produkty se ukázali jako nejvýhodnější. U ostatních produktů byl rozhodujícím faktorem cena.

Tabulka 18: Rozpočet skladové inovace

Položka	Ceny bez DPH	Počet	Dodavatel
Balíčka Neleo	650 000,00 Kč	1	PENTA – servis spol. s r. o.
Základní regálová konstrukce pro 256ks	24 079,00 Kč	2	KAISER+KRAFT, spol. s r.o.
Základní regálová konstrukce pro 128ks	9 546,90 Kč	4	KAISER+KRAFT, spol. s r.o.
Rudl pro převoz pneu	12 705,00 Kč	2	KAISER+KRAFT, spol. s r.o.
Paletový regál pro Alu kola	15 454,00 Kč	2	B2B Partner s.r.o.
Zouvačka TC-03 MAXI s pomocným ramenem	54 075,00 Kč	1	Profitrading s.r.o.
Vyvažovačka automatická TW-02 PROFI	36 645,00 Kč	1	Profitrading s.r.o.
Vzduchový kompresor 160 l	16 380,00 Kč	1	Profitrading s.r.o.
Ruční paletový zakladač	30 983,00 Kč	1	B2B Partner s.r.o.
BROTHER QL-1100	5 389,00 Kč	1	VTR computers, s.r.o.
Montáž regálu a instalace	20 000,00 Kč	1	IGM-profi s.r.o.
Suma	956 135,60 Kč		

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6 Možnosti financování inovace

3.6.1 Interní financování inovace

Dle provedené finanční analýzy je jasné, že podnik si aktuálně takovouto inovaci nemůže z vlastních zdrojů dovolit, zisk, ani základní jmění investici nepokryjí.

3.6.2 Externí financování inovace z vlastních zdrojů

3.6.2.1 Zvýšení základního jmění podniku

Pro realizaci této inovace je možné navýšit základní jmění podniku, inovace je však značně nákladná a každý ze stávajících společníků by musel vložit více než 312 tis. Kč a není jasné, jestli se společníci najdou schodu na takový krok. V úvahu přichází i zápis dalšího společníka, zde však hrozí, že stávající společníci by mohli přijít o plnou kontrolu na společnosti, pokud by nezvýšili své vklady.

3.6.2.2 Vstup zahraniční společnosti

Pro financování plánované inovace nabídla polská společnost LATEX Opony Spółka Akcyjna. Ta stejně jako společnost ABA MEDIA působí v oblasti prodeje pneu. Její historie sahá až do roku 1976 a mimo pneumatiky se zabývá i prodejem ocelových a hliníkových kol a drobným materiálem, jako jsou šrouby, matice, závaží. (LATEX Opony, 2021)

Společnost nabízí vklad ve výši 1 000 000 Kč. Podmínkou je audit společnosti ABA MEDIA, úprava společenské smlouvy a vstup společnosti Latex, jako společníka a jejich podnikového advokáta a jednoho z členů řídicího orgánu jako jednatele. Společnost Latex nabyde podílu ve výši 50 % a bude se aktivně podílet řízení společnosti ABA MEDIA. Odkup podílu od společnosti Latex je možný nejdříve po 5 ti letech.

Vstupující společnost dostane kromě přístupu k datům o zákaznících a informacích týkajících se ekonomického fungování společnosti, také přehled, za kolik prodávají české velkoobchody. Dále pak stabilního partnera s dobrým jménem, který je znalý tuzemské legislativy a ekologických nařízeních, národnostních odlišností a také možnost vybudovat zde skladové prostory. Společnost ABA MEDIA zase získá kapitálově silného partnera, který má velké skladové zásoby a vybudovanou fungující logistickou síť, zejména pro

potřeby velkoobchodu. Problémem takového druhu financování je ten, že aktuální vlastníci podniku převedou významnou část práv na podílení se na chodu společnosti.

Na valných hromadách nebudou mít dostatečně silný hlas, aby přehlasovali investora, výrazně se také sníží její podíl na zisku, což vede k neefektivnímu vložení vlastního kapitálu. Na druhou stranu jedná se o dočasný odprodej a investor je otevřený k odprodeji po uplynutí lhůty 5let.

Samotný chod pak bude velmi ovlivněn nuceným upřednostněním odběru a naskladňování zboží firmy Latex, hrozí také, že stávající dodavatele přestanou dodávat své zboží, nebo znevýhodní cenovou politiku pro sledovanou společnost, díky účasti zahraniční velké společnosti.

3.6.3 Externí financování inovace z cizích zdrojů

3.6.3.1 Dotace

V současnosti není vypsáný takový dotační program, který by pokryl, alespoň podstatnou část inovace. Existují sice dotační tituly na úsporu energie, jako například Úspory energie s EPC, ty však vyžadují zpracování odborných posudků. Po předběžné konzultaci se společností enovation s.r.o., která se zabývá zastupování při vyřizování žádostí o dotace je šance na získání dotace minimální. (Úspory energie s EPC, 2021)

3.6.3.2 Nebankovní úvěr

Profinancování formou nebankovního úvěru nabízí dvě České společnosti, a to společnost GPD a.s. a TTG SE.

GPD a.s.

Společnost GPD a.s. je předním českým dodavatelem značek koncernů Goodyear, Pirelli, Dunlop. Z počátečních písmen těchto koncernů se skládá její jméno. Dále pak má ve výhradním zastoupení výrobce Kingstar, Kumho, General Tire a alu kola Gepard. Kromě vlastních skladových prostorů v Děčíně a Jihlavě má technologie sdílení skladu s ostatními velkoobchody a harmonizaci s vlastními skladovými zásobami. (O společnosti, 2021)

Společnost GPD nabízí podniku ABA MEDIA úvěr ve Výši 960 tis. Kč, se splatností 5 let, který plně pokryje náklady na zřízení skladového místa. Úvěr proběhne formou

nákupu společností GPD, kdy stroje a zařízení, které budou zakoupeny budou v majetku společnosti ABA MEDIA, ale bude podepsána smlouva o zápůjčce a ve stejné výši také dluh vůči společnosti GPD. Jako ručení se použije nakoupený majetek, kterým bude společnost ručit. Úvěr vzniká uzavřením smlouvy o půjčce mezi společnostmi. Je splatný kvartálně, vždy k poslednímu dni následujícího měsíce po skončení kvartálu. Má pohyblivý úrok 3–5 % p.a. Úrok se odvíjí od obrátu bez DPH, kterého společnost ABA MEDIA dosáhne u společnosti GPD. Pokud bude roční obrat bez DPH u společnosti GPD do 10 milionu, zůstává úrok ve výši 5 % p.a. platný, pokud dojde k obrátu do 15 milionu, pak se roční úrok pro další rok snižuje na 4 % p.a. a pokud dojde k obrátu nad 15 milionu, úrok se snižuje na 3 % p.a.. Do tohoto se započítávají všechny položky, které GPD nabízí na svém systému B2B systému, přičemž se nerozlišuje, jestli se jedná o pneumatiky, nebo hliníkové, či plechové disky, případně příslušenství jako jsou šrouby, nebo TPMS ventily. Nerozlišuje se také, jakým způsobem dodávka zboží proběhne, započítávají se jak dropshippingové objednávky přes systém s doručením přímo k zákazníkům, tak objednávky přes B2B systém společnosti GPD, nebo sezónní předzásobení. Společnosti ABA MEDIA také zůstanou nadále platné objemové slevy, účast v bonusových programech výrobců, nebo objemové slevy a v případě odběru na sklad se prodlouží splatnost. Pokud bude roční obrat větší než 20 milionu korun každý rok, je společnosti odpuštěna poslední kvartální splátka úvěru. Zároveň pokud bude společnost GPD potřebovat využít služeb logistického místa v Brně pro své potřeby, bude za tyto služby peněžní náhrada, vůči společnosti ABA MEDIA. Při řádném splácení úvěru je po dvou letech možné jednat s věřitelskou společností o zařazení do servisní sítě Vianor (sítí výrobce Nokian) za zvýhodněných podmínek, případně vstup do servisní sítě Hankook Masters, kde je možné s pomocí GPD vybudovat výhradní zastoupení pro Brno.

Tabulka 19: Nabídka úvěru s pohyblivým úrokem a obratovou slevou - GPD

GPD - Úvěr s pohyblivým úrokem a obratovou slevou			
Výše	960 000,00 Kč		
Úroková sazba (p.a.)	5 %	4 %	3 %
Obrat u GPD a.s.	>= 10 mil. Kč	>= 15 mil. Kč	>= 20 mil. Kč
Splatnost v měsících	20	20	20
Kvartální splátka	54 547,57 Kč	53 198,70 Kč	51 869,41 Kč
Suma úroků	130 951,48 Kč	103 974,05 Kč	77 388,13 Kč
Úroky po slevě při udržení maximálního obrátu			25 518,73 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky GPD)

TTG SE

Česká společnost, která je vybavena největším skladem pro pneumatiky s kapacitou až 400 tisíc kusů pneumatik, nebo kompletních kol. Mimo logistické a skladovací služby nabízí také služby pneu hotelu, tedy sezónního uskladnění pneumatik, nebo služby pneuservisů a odborných oprav litých disků. (O NÁS, 2021)

Společnost TTG SE je ochotna půjčit prostředky na zřízení pneuservisu ve výši 960 tis. Kč. Společnost ABA MEDIA ručí jednak pořízeným majetkem, ale dále je vyžadováno podepsání směnky všemi společníky, kteří jsou zapsáni v obchodním rejstříku ve výši 320 tis. Kč na osobu. Úvěr má pevný úrok 4,5 % p.a. a je splatný maximálně po dobu 48 měsíců. Frekvence plateb je měsíční a splatný je vždy do 15 dne následujícího měsíce. Splatnost úvěru na 60 měsíců není možná. Jako sleva jsou odměny za prodej značek, které má společnost TTG SE ve výhradním zastoupení pro tuzemský trh. Jedná se o značky Sumitomo, Gripmax, Falken a Imperial. Pokud bude čistý obrát u těchto značek po celou dobu splácení vyšší, než 5 milionu korun za rok, je odpuštěna poslední měsíční splátka úvěru. Ta je vypořádána formou zpětného bonusu, na platbu úvěru nemá vliv, ale v nákladech se ale projeví stejně.

Tabulka 20: Nabídka úvěru s obrátovou slevou - TTG SE

TTG SE Úvěr s obrátovou slevou	
Výše	960 000,00 Kč
Úroková sazba (p.a.)	4,5 %
Splatnost v měsících	48
Měsíční splátka	21 891,35 Kč
Suma úroků celkem	90 784,64 Kč
Suma úroků při dosažení obrátu	68 893,29 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky TTG SE)

3.6.3.3 Leasing

Pro leasingové financování byli osloveny servisní síť Euromaster výrobce Michelin a Vianor výrobce Nokian, dále finanční instituce ČSOB Leasing, a.s. a Raiffeisen – Leasing, s.r.o.

Euromaster

Servisní síť Euromaster je jednou z největších servisních sítí v ČR a tvoří největší servisní síť v EU. Pod franšizou Euromaster je více než 2 500 poboček. (Euromaster V Evropě, 2019)

Euromaster poskytuje svým franšízám mimo prodej pneumatik s garancí marží na pneumatiky koncernu Michelin také prodej náhradních dílů pro osobní vozidla. Síť Euromaster si zakládá na kvalitně odvedené práci pneuservisu s přesahem do oblasti autoservisu. Všechny pobočky musí držet pevně dané standardy, mimo nazutí pneumatik na kolo a jejich vyvážení musí členové sítě také umět pneumatiky opravit, provést kontrolu geometrie, nebo výměnu provozních kapalin, případně výměnu podvozkových komponent, jako jsou brzdy a tlumiče, případně čištění klimatizace. Jinak není účast v této franšíze možná. (Euromaster Česká Republika, 2019)

Členové sítě platí také poplatky za členství a jsou podrobováni auditu, nebo mystery shoppingu. Dále jsou požadavky na dodržování vizuálních standardů a také povinná školení zaměstnanců. Bohužel žádost o zařazení do členství s požadavkem na financování nebyla sítí Euromaster přijata, a to i když v Brně svoji pobočku servisní sítě nemá. Společnost ABA MEDIA by musela rozšířit vstupní investici do vybavení a pořídit i další vybavení, aby mohla poskytovat služby, které Euromaster považuje za standardní. Možné by bylo také spojení s některým autoservisem, který již se společností ABA MEDIA spolupracuje, muselo by však dojít na sloučení a figurovat pouze jako jedna společnost. Z tohoto důvodu není možné získat nabídku na síť Euromaster.

Vianor

Pneuservisní síť Vianor je relativně mladým subjektem Finského výrobce Nokian. Vianor působí na tuzemském trhu od roku 2008 a v současnosti má více jak 50 poboček. To ukazuje na oblibu sítě mezi Franšizanty, ale i mezi zákazníky, služeb sítě využívají hojně i leasingové a fleetové společnosti. (O společnosti, 2021)

Vianor má méně náročné podmínky, než Euromaster. Přesto nenabízí možnost profinancovat inovaci společnosti v nezměněné podobě. Díky obchodní historii u společnosti GPD, která je zároveň master franšizant je přístup sítě otevřenější, oproti síti Euromaster. Předmětem leasingu bude poloautomatický balící systém Neleo N 125, zouvačka TC-03 MAXI, automatická vyvažovačka TW-02 a vzduchový kompresor. Ostatní položky musí společnost pořídit ze svých zdrojů, nebo na jinou formu financování.

U souboru věcí, které budou předmětem leasingové smlouvy je požadován je stanovena cena zpětného odkoupení do majetku společnosti ABA MEDIA ve výši 1000 Kč a akontace ve výši 10 %. Délka trvání leasingové smlouvy je 60 měsíců. Leasing sebou nese další povinnosti, jako dodržovat franšízovou identitu provozovny, která musí být označena, jako součást sítě Vianor, dále je potřeba projednat umístění provozovny v Brně, aby nebylo v blízkosti jiného člena sítě, ve které bude zřízen vlastní pneuservis odpovídající standardům franšízi a to do dvou let od vstupu do sítě Vianor. podmínky jsou však méně zatěžující oproti síti Euromaster. Poslední podmínkou je plnění prodejních cílů na značku Nokian.

Tabulka 21: Nabídka leasingu - Vianor

Vianor - Leasing	
Cena předmětu leasingu bez DPH	757 100,00 Kč
Splatnost v měsících	60
Akontace	75 710,00 Kč
Měsíční splátka bez DPH	12 265,02 Kč
Měsíční splátka s DPH	14 840,67 Kč
Leasingová marže	54 511,20 Kč
Převodní poplatek	1 000,00 Kč
Celkové náklady leasingu bez DPH	812 611,20 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky Vianor)

ČSOB Leasing, a.s.

Společnost ČSOB Leasing, a.s. je součástí skupiny ČSOB. Zabývá se poskytováním Leasingových služeb, zaměřuje se zejména na financování automobilu a jiných dopravních prostředků, ale také na financování výrobních a průmyslových strojů a zařízení. (O společnosti, 2020)

Společnost ČSOB Leasing, a.s. je ze souboru věcí ochotna financovat pouze balící stroj Neleo N 125, ostatní položky nelze profinancovat, kvůli nízké vstupní ceně. Položky také nemohou být spojeny jako soubor majetku k profinancování. Nabídka, kterou ČSOB Leasing vyhotovilo pro společnost ABA MEDIA je v délce trvání 60 měsíců, leasingové splátky zahrnují náklady na pojištění předmětu financování ve výši 3899,99 Kč za rok. Financovaný majetek bude pojištěn u společnosti ČSOB Pojišťovna, a.s. Akontace je ve výši 21 %, tedy stejné jako DPH na pořizovaný majetek. Cena zpětného odkoupení do majetku společnosti je 1500 Kč.

Tabulka 22: Nabídka leasingu - ČSOB Leasing

ČSOB Leasing, a.s.	
Cena předmětu leasingu bez DPH	650 000,00 Kč
Splatnost v měsících	60
Akontace	136 500,00 Kč
Měsíční splátka bez DPH	12 588,32 Kč
Měsíční splátka s DPH	15 231,87 Kč
Leasingová marže	241 799,20 Kč
Převodní poplatek	1 500,00 Kč
Celkové náklady leasingu bez DPH	893 299,20 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky ČSOB Leasing)

Raiffeisen – Leasing, s.r.o.

Raiffeisen – Leasing je dceřinou společností Raiffeisenbank a.s. a je součástí skupiny Raiffeisen. Společnost se zabývá financováním dopravních prostředků, strojů, zařízení, technologií, ale jako jedna z mála leasingových společností financuje také nemovitosti, nebo velké přepravní prostředky, jako jsou letadla, nebo lokomotivy. (Profil společnosti, 2021)

Společnost Raiffeisen – Leasing požaduje k profinancování vstupní cenu majetku nad 200 tis. Kč bez DPH, oproti ČSOB Leasing umožňuje financovat také stroje, určené pro pneuservis a to zouvačku, vyvažovačku a kompresor. Tyto věci budou zahrnuty jako soubor movitých věcí ke stroji Neleo. Délka trvání leasingu je 60 měsíců a součástí leasingových splátek je pojištění majetku u společnosti UNIQA Pojišťovna, a.s., ve výši 5400 Kč za rok. Akontace je ve výši 21 % DPH pro pořizovaný majetek a zpětný odkup do majetku společnosti je 1500 Kč.

Tabulka 23: Nabídka leasingu - Raiffeisen Leasing

Raiffeisen – Leasing, s.r.o.	
Cena předmětu leasingu bez DPH	757 100,00 Kč
Splatnost v měsících	60
Akontace	158 991,00 Kč
Měsíční splátka bez DPH	14 447,99 Kč
Měsíční splátka s DPH	17 482,07 Kč
Leasingová marže	0,00 Kč
Převodní poplatek	1 500,00 Kč
Celkové náklady leasingu bez DPH	1 027 370,50 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky Raiffeisen Leasing)

4 Vlastní návrhy řešení

4.1 Návrhy financování inovace systémového vybavení společnosti

V případě, že se společníci rozhodnou pro financování této inovace z vlastních zdrojů společnosti, tedy základní kapitál a zisk, je tato forma financování možná, i když společnost k rozvahovému dni neeviduje dostupné finanční prostředky na celou částku, má také zásoby, které byly určeny ke kompletaci a montáži zákazníků v novém roce. Při prodeji těchto zásob bude společnost schopna inovaci plně uhradit v celém rozsahu. Je zde pak otázka promítnutí do nákladů u společnosti WDT záležitosti, jakým způsobem bude vyfakturovány konečné práce, jestli hromadně, nebo po kusech, v případě rozložení na více faktur do 60 tis. Kč může být celá inovace nákladově účinná v roce 2021, pokud by došlo k vyfakturování celku, je nutné úpravy odepisovat dle zákona o dani z příjmu. Což povede k rozložení nákladů do více let. Vzhledem k dosaženým výkonům společnosti v prvním roce bych však tuto metodu nedoporučoval. V úvahu přichází také vklady společníků, zde musí dojít ke shodě a je otázka, jestli všichni společníci navýší svůj vklad, nebo tuto variantu použije některý ze stávajících společníků ke zvýšení svého podílu ve společnosti. Leč zvýšení základního jmění vypadá opticky dobře v obchodním rejstříku, pokud nedochází ke změnám ve vlastnické struktuře, považují tuto variantu za zbytečnou. Základní kapitál není stěžejní hodnotou při posuzování financování bankou, případně jinou institucí a nenahrazuje finanční analýzu, ani podaná daňová přiznání, naopak může uškodit při získávání dotací pro malé a střední podniky.

V případě dotací není v současnosti vypsán takový program, který by plně uspokojil financování softwarové inovace společnosti. Dotační program digitální podnik, který byl uveden výše sice může financovat software i hardware inovace v malých a středních podnicích, ovšem za předpokladu, že 45 % nákladu na inovaci, které budou dotačním titulem podniku proplaceny bude nejméně 500 tis. Kč. Taková částka je však o téměř polovinu větší, jak celá plánovaná inovace. Muselo by dojít k navýšení celkového rozpočtu inovace pořizováním dražších technologií, případně i k pořízení hardware. Takový přístup však odporuje péči řádného hospodáře, jelikož kromě vynaložení větších finančních prostředků na pořízení a většího zadlužení společnosti, které by již nebylo ve zdravé míře, nese také vyšší provozní náklady na údržbu těchto systému a tím také nižší zisk.

Lze tedy konstatovat, že nabízené dotační programy nejsou vhodné, pokud uvážíme také jak strategický význam tato inovace pro podnik má, není adekvátním řešením čekat na vhodný dotační program, i když víme, že společnost splňuje podmínky pro získání dotací.

Při poptávce úvěrového bankovního financování byly osloveny bankovní instituce ČSOB, Komerční Banka, Raiffeisenbank a Moneta. Při poptávce jednotlivých bank byli mimo vhodnou nabídku financování poptávány také informace k poskytování platebního portálu pro oba internetové obchody. Nejlepší nabídku představil bankovní dům ČSOB, který aktivně spojil poptávku po úvěru s poptávkou po platební bráně a díky tomu nabídl nejefektivnější způsob financování softwarové inovace s nejnižšími náklady kapitálu.

Tabulka 24: Porovnání bankovních úvěrů pro software inovaci

Parametry/banka	ČSOB	Komerční Banka	Raiffeisenbank	Moneta
Výše	290 000,00 Kč	290 000,00 Kč	290 000,00 Kč	290 000,00 Kč
Úroková sazba (p.a.)	3,7 %	5,2 %	4,5 %	4,1 %
Splatnost v měsících	60	60	60	72
Měsíční splátka	5 301,62 Kč	5 499,27 Kč	5 406,48 Kč	4 550,33 Kč
Suma úroků celkem	28 097,22 Kč	39 956,19 Kč	34 388,53 Kč	37 623,65 Kč
Poplatek za poskytnutí	2 000,00 Kč	2 740,00 Kč	4 000,00 Kč	0,00 Kč
Sprava úvěrového účtu za měsíc	300,00 Kč	300,00 Kč	300,00 Kč	299,00 Kč
Celkové náklady úvěru	48 097,22 Kč	60 696,19 Kč	56 388,53 Kč	55 563,65 Kč
Předčasné splacení	Ano	Ano	Ano	Ano
Technologie platební brány	Ano	Ano	Ano	Ne

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Financování závazky, není vhodné, společnost má průměrnou splatnost faktur vůči dodavatelům 30 dní, krátkodobé závazky neumožňují financování investice, použití části prostředků dodavatelů by vzhledem k velikosti obrátu společnosti mělo negativní dopad na cash-flow a platební schopnosti podniku.

Jako další výhodný prostředek se ukazuje půjčka společníku do společnosti. V případě neúročené zápůjčky nevzrostou společnosti náklady a financování se nepromítne do hospodářského výsledku. Na druhou stranu, poskytnuté prostředky budou společníkům chybět a újma jejich okamžité likvidity nebude nikterak efektivně zohledněna. Nabízí se tedy půjčka, zde je však problém stanovit obvyklou sazbu, o které hovoří zákon o dani z příjmu. Takováto operace v účetním deníku bude terčem pozornosti při kontrole finančního úřadu. Aby tato forma financování nebyla napadnutelná, je potřeba určování

efektivní sazby opřít o závěry odborníků, jako jsou auditoři, nebo soudní znalci. Využití takovýchto odborníků však bude dalším nákladem, který by mohl tvořit poměrně velké procento z celkové ceny inovace. Další otázka je, jestli společníkům ztrátu jejich likvidity vynahradí podobné procento, jako nabízí nejvýhodnější ČSOB banka.

Společnosti ABA MEDIA lze doporučit financování účelovým úvěrem na technologie od ČSOB, a to jednak z důvodu nejvýhodnější nabídky, ale také aktivního zájmu zaměstnanců banky, kteří spojili poptávku po úvěrování s poptávkou po platební bráně. Zatím co ostatní banky nedisponovaly vhodným finančním produktem, nebo technologií platebních bran anebo řešili obě poptávky zvlášť. ČSOB se ukázala jako banka, která může být pro podnik strategickým partnerem nejen v oblasti financování, ale také v oblasti technologií. Tyto dva aspekty jsou pro další růst společnosti klíčové. Je sice možné v dohledné době financovat inovaci z vlastních zdrojů podniku, nicméně, společnost se připraví o prostředky, které může použít pro tvorbu rezerv, nebo pro investic do marketingu.

4.2 Návrhy financování inovace podnikového skladu

Pro sledovaný podnik se jedná o velkou investici, která sebou mimo samotné financování majetku ponese také další náklady, které sice nejsou zahrnuty v kalkulaci, ale jsou nedílně spjaté s inovací. Jedná se zejména o mzdy, nájem, energie apod. Podnik proto primárně nehledal financování u bankovního sektoru, jak tomu bylo v případě inovace softwarového vybavení, ale snažil se využít kapitálovou sílu společností se kterými má obchodní i osobní vazby a to ideálně tak, aby financování mělo i kladný dopad na jeho hospodaření a otevřelo cestu novým obchodním spolupracím.

Jak již bylo popsáno výše, podnik si takovou inovaci nemůže dovolit z vlastních zdrojů, měl by však začít tvořit rezervní fond, který bude sloužit jako finanční polštář, pro slabší měsíce, kdy výkony nemusí stačit ke kompletnímu vykrytí nákladu na financování, ale také fixních nákladů, případně mzdových.

První možností financování je vklad do základního jmění podniku, v případě vkladu stávajících společníků považují tento krok za zbytečný.

Aby taková operace měla reálný smysl, bylo by dobré základní kapitál zvednout na sumu alespoň 2 miliony korun a transformovat formu společnosti ze společnosti s ručením omezeným na akciovou, tím se ale podnik připraví jednak o titul mikro podniku, respektive malého podniku a také jeho výkony a majetková struktura prozatím nevykazují potřebu takovéto transformace. Z jiného úhlu pohledu, akciová společnost otevírá do budoucna další možnosti financování, které podniku jsou ve stávající právní formě zapovězeny, nebo jich lze využívat jen s obtížemi. Společníkům také přináší efektivnější daňové podmínky.

V případě vstupu nového společníka musí takováto změna podniku přinést nejen finanční prostředky, ale také určité know-how, které pomůže podniku růst a to jak po stránce obchodní, tak procesní či technické. Takovou formu nabídla polská společnost Latex Opony s.a., ta je ochotna do společnosti vstoupit, získat v ní 50% podíl a plně inovaci profinancovat. Tato nabídka má svá negativa, první je ztráta moc a plného řízení společnosti aktuálními vlastníky, společnost Latex bude upřednostňovat své zboží, před dodávky ostatních dodavatelů, čímž může být narušený aukční systém výběru dodavatel, dále je to otázka důvěry tuzemských velkoobchodů, které mohou po zjištění vstupu zahraničního konkurenta přestat dodávat zboží, případně plošně zvedat ceny a chránit se tak před poskytováním informací, zejména o cenotvorbě. Pozitivní dopady jsou rozšíření nabídky i o další značky, které velkoobchody v tuzemsku nemají, nebo je nedrží ve větší skladové zásobě, potenciál zastoupit kompletní obchodní aktivity společnosti Latex v pro český trh. I když se nabízí odprodej po uplynutí 5 let, pokud bude mít spolupráce pro Latex ekonomický význam, nejspíše se nebude chtít podílu vzdát, může se také stát, že interní data společnosti ABA MEDIA budou při ukončení spolupráce zneužity, nebo vyvedeny ze společnosti, stejně jako se nemusí podařit případná obnova vztahu s některými českými dodavateli. Osobně bych tuto formu financování nezvolil, pro ohrožení stávajících obchodních vztahů a rizikům, která plynou z ukončení spolupráce, případně s řízením společnosti v době spolupráce.

V oblasti dotačních programů nemá společnost aktuálně možnost čerpat žádný vhodný program, který by skladovou inovaci alespoň z části profinancoval.

V případě úvěru byly cíleně poptávány nebankovní produkty u silných dodavatelských společností, které se okrajově zajímají právě i o oblast financování, ať už za účelem rozvoje obchodních vztahů, anebo za účelem umocnění pozice na trhu a pojištění si odběru. Oproti bankovním produktům tyto úvěry zohledňují odběry zboží u společností, které úvěr poskytují, dále mohou přinést spolupráci při využití skladového místa, což představuje další příjem pro sledovanou společnost. Z obou nabízených variant je vhodnější ta, kterou poskytuje společnost GPD a.s., oproti variantě nabízenou společností TTG SE je díky kvartálním splátkám méně náročná na cash-flow podniku a má delší splatnost, také nabízí lepší možnosti snížení nákladu spojených s úvěrem formou výhodnějších motivačních podmínek. Navíc tato varianta otevírá sledované společnosti možnost stát se součástí jedné ze dvou velkých sítí pneuservisu, ve kterých má společnost GPD vůdčí roly.

Tabulka 25: Porovnání nebankovních úvěrů pro skladovou inovaci

Parametry/poskytovatel	GPD a.s.	TTG SE
Výše	960 000 Kč	960 000 Kč
Úroková sazba (p.a.)	5,0 %	4,5 %
Splatnost v měsících	20	48
Měsíční splátka	54 548 Kč	21 891 Kč
Suma úroků celkem	130 951 Kč	90 785 Kč
Maximální snížení úroků	105 433 Kč	21 891 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední poptávanou možností je leasing, zde byli osloveny dvě pneuservisní sítě a to Vianor, který spadá pod Finského výrobce Nokian a Euromaster, který vlastní koncern Michelin. Dále pak leasingové instituce, které jsou součástí renomovaných bankovních domů ČSOB a Raiffeisen.

U leasingu se situace kolem financování ukázala jako složitější. Leasingové instituce, ani sítě pneuservisů nechtějí profinancovat inovaci jako celek. Nejlépe vychází nabídka od sítě Vianor a bankovního domu Raiffeisen, které dokázaly zahrnout do předmětu financování kromě nejdražšího stroje baličky Neleo také vybavení pro pneuservis. Jako nejslabší se pak ukázala nabídka od ČSOB Leasing, kde bylo možné financovat pouze stroj Neleo, ale další věci nešli zahrnout ani jako soubor věcí ke stroji.

Na první pohled se může zdát, že nejvýhodnější leasingovou nabídkou je financování servisní sítě Vianor.

Tato nabídka má však svá úskalí ve budoucích nákladech, které bude muset společnost vynaložit na branding provozovny a na kompletní vybavení pro standardní pneuservis, což zahrnuje pořízení dalšího majetku jakou jsou zvedáky a další stroje pro pneuservis a základní služby autoservisu. Také je nutný úpis k prodejním plánům, čímž se společnost nepřímo upisuje k preferování jedné značky před ostatními. Aktuálním problémem bude zasahování ze strany Vianoru do volby lokality budoucí provozovny, což může mít dopad na provozní náklady, zejména na nájemné.

Leasing od společnosti Raiffeisen je schopný profinancovat stejné vybavení, je výrazně dražší, avšak společnost nemá žádné budoucí závazky do dalších investic, ani se neupisuje k odběru určitého zboží, rozdíl mezi těmito nabídkami by se dal nazvat jako cena za svobodu v podnikatelském i manažerském rozhodování a ve svobodě tvorby nabídky nezávisle na třetím subjektu.

Tabulka 26: Porovnání leasingů pro skladovou inovaci

Parametry/poskytovatel	Vianor	ČSOB	Raiffeisen
Výše	757 100 Kč	650 000 Kč	757 100 Kč
Splatnost leasingu	60 měsíců	60 měsíců	60 měsíců
Akontace	75 710 Kč	136 500 Kč	158 991 Kč
Měsíční splátka bez DPH	12 265,02 Kč	12 588,32 Kč	14 447,99167 Kč
Měsíční splátka s DPH	14 840,6742 Kč	15 231,8672 Kč	17 482,06992 Kč
Leasingová marže	54 511,2 Kč	241 799,2 Kč	268 770,5 Kč
Převodní poplatek	1 000 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
Celkové náklady leasingu bez DPH	812 611,2 Kč	893 299,2 Kč	1 027 370,5 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ze všech možností financování, které byly poptány se jako nejvýhodnější ukazuje financování společností GPD a.s., která motivuje sledovanou společnost k větší obchodní aktivitě u GPD a zohledňuje ji ve výši úvěru. Na rozdíl od nabídky společnosti TTG SE, umožňuje větší rozhraní slev z běžné obchodní činnosti, kdy slevy nejsou vázány na konkrétní značky. Pokud by však společnost nechtěla být svázána další kooperací, je výhodnější řešení společnosti TTG SE, to má však nevýhodu v poskytované kratší lhůtě splácení 48 měsíců, oproti ostatním variantám. Leasing nelze doporučit, protože náklady na cizí kapitál jsou podstatně vyšší, než u úvěrů. V případě leasingu sítí Vianor jsou budoucí náklady schované v dalších investicích, které společnost musí dodržet. Osobně bych s inovací takového rozsahu počkal do doby, než bude společnost schopna generovat potřebné obraty u společnosti GPD i bez financování a poté zvolil právě tuto společnost k profinancování kompletní inovace.

5 Závěr

Globálním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit výkonnost sledovaného podniku ABA MEDIA s.r.o. a nalézt vhodné zdroje financování plánovaných inovací.

Celá práce začíná teoretickou částí, kde za pomoci literární rešerše a odborných publikací byli vymezeny pojmy, jako malý a střední podnik na České i Evropské úrovni, dále byl vysvětlen pojem inovace a vymezeny druhy inovací vůči hierarchii podniku. Teoretická část byla zakončena popisem metod finanční a strategické analýzy, které pomohou zjistit finanční kondici sledovaného podniku, ale také vývoj trhu, na které působí.

V části analytické pak byla představena společnost ABA MEDIA a byl zde přiblížen její předmět podnikání. Byla představena její organizační struktura provedena finanční analýza a dále strategická analýza, která začíná strukturovaným rozhovorem s panem Liborem Pernicou, který zastává post člena představenstva ve společnosti GPD a.s., která se sledovanou společností úzce spolupracuje. poté byl sestaven Porterův model pěti sil a analýza PESTLE, kde jsou využity informace, nabité strukturovaným rozhovorem, ale také z odborných zdrojů. Výsledky finanční analýzy a strategické analýzy byly interpretovány v závěrečné SWOT analýze.

Třetí, praktická část, pojmenována “Řešení vlastního problému” Zahrnuje představení a bližší popis jednotlivých plánovaných inovací, společně s rozpočty na realizaci. Dále byly popsány jednotlivé možnosti financování a to ve struktuře, která kopíruje teoretickou část této bakalářské práce. První inovací, která byla představena a řešena v práci je zavedení technologií API a EDI pro redakční a editační software M@gnetPro, který podnik využívá ke své obchodní činnosti a provozu internetových obchodů, společně s redesignem internetových obchodů. Dále na tuto inovací navazuje pořízení doplňků a modulů pro podnikový informační systém, Pohoda SQL. Tato inovace má za cíl snížit náklady na implementaci a propojení nových dodavatelů, pomocí využití moderních technologií, ale také zlepšit přehlednost a konverzní poměr internetových obchodů sledované společnosti a připravit jí po technické stránce na realizaci zřízení skladových prostor.

Druhou inovací je zřízení skladových prostorů, včetně pořízení vybavení pro činnost pneuservisu. Díky této inovaci mohou zákaznicky podniku odebírat kompletní kola, nasazená na disky a to jak při osobním odběru, tak při expedici přepravními společnostmi. Dále se také zlepšil komfort zákazníku při výměně, reklamaci, nebo osobnímu odběru zboží. Inovace je pro sledovaný podnik finančně náročná a proto byly poptávány primární zdroje financování, které jsou specifické pro odvětví prodeje pneumatik.

Práce je zakončena částí vlastní návrhy řešení, kde jsou zvlášť vyhodnoceny možnosti financování obou inovací, které byli získány z třetí návrhové části.

Seznam použitých zdrojů

BŘEZINOVÁ, Hana, 2017. *Účetní předpisy pro vybrané účetní jednotky: zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví - vyhláška č. 410/2009 Sb. - české účetní standardy č. 701 až 710*. Praha: Wolters Kluwer. Praktický komentář. ISBN 978-80-7552-581-9.

Circular Economy, 2019. In: *ETRMA-European Tyre & Rubber Manufacturers' Association* [online]. Brusel: ETRMA-European Tyre & Rubber Manufacturers' Association [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.etrma.org/key-topics/circular-economy/>

ČERNÝ, Václav, 2008. Rezervy – automatické zabezpečení dostatku peněžních prostředků?. *Český finanční a účetní časopis*. **2008**(3), 81-85. ISSN 18022200. Dostupné z: doi:10.18267/j.cfuc.282

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1993. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. Praha: Management Press. ISBN 80-856-0329-2.

Euromaster Česká Republika, 2019. In: *EUROMASTER Pneumatiky a Servis vozidel* [online]. Praha: Euromaster Česká republika [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.euromaster.cz/euromaster>

Euromaster V Evropě, 2019. In: *EUROMASTER Pneumatiky a Servis vozidel* [online]. Praha: Euromaster Česká republika [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://www.euromaster.cz/euromaster-v-evrope>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

HAMEL, Gary a Bill BREEN, 2008. *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-188-1.

Historie KB, 2021. In: *BUDOUCNOST JSTE VY KB* [online]. Praha: Komerční banka [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/kb-historie>

Historie MONETA Money Bank, 2021. In: *MONETA MONEY BANK* [online]. Praha: MONETA Money Bank [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/o-nas/historie>

HRACH, Pavel, 1999. *Velký slovník naučný: encyklopedie Diderot*. Praha: Diderot. ISBN 80-902-7231-2.

ICT a sdílené služby - Digitální podnik, 2021. In: *Enovation* [online]. Praha: enovation [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.enovation.cz/eu-dotace/operacni-program/oppik/ict-v-podnicich/>

KINCL, Michael, 2003b. *Investiční pobídky jako forma veřejné podpory*. Praha: Linde. ISBN 80-861-3148-3.

Kurzy historie, kurzovní lístek ČNB 20.2.2021, historie kurzů měn, 2021. In: *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, AliaWeb [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/>

LATEX Opony, 2021. In: *LATEX HURTOWNIA OPON* [online]. Opole: LATEX Opony Spółka Akcyjna [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <http://www.latexopony.pl/latex/latex-opony/informacje/>

MAREK, Petr, 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1937-8.

Nové technologie: ČSOB, 2021. In: *ČSOB* [online]. Praha: Československá obchodní banka [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/firmy/uvery-a-financovani/nove-technologie>

NOVOTNÝ, Ing., 2012. *Ekonomika 4*. Břeclav: Střední průmyslová škola Edvarda Beneše a Obchodní akademie Břeclav.

O ČSOB a skupně, 2021. In: *ČSOB* [online]. Praha: Československá obchodní banka [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

O Fio, 2021. In: *Fio banka* [online]. Praha: Fio banka [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/o-nas/fio-banka/o-fio>

O NÁS, 2021. In: *TIREXTYRE VELKOOBCHOD S PNEUMATIKAMI* [online]. Pavlov: TTG SE [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.tirextyre.cz/o-nas>

O společnosti, 2020. In: *ČSOB Leasing Budoucnost, která má jméno* [online]. Praha: ČSOB Leasing [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.csobleasing.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>

O společnosti, 2021. In: *GPD* [online]. Děčín: GPD [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.gpd.cz/o-spolecnosti>

OECD, 2018. *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities Oslo Manual 2018* [online]. Paris: OECD PUBLISHING [cit. 2020-12-05]. ISBN 978-92-79-92578-8. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/9718996/KS-01-18-852-EN-N.pdf/7817c566-ef37-498a-8786-a25c200318ae?t=1554891299000>

Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2020, 2020. In: *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych

Podnikatelské úvěry, 2021. In: *Fio Banka* [online]. Praha: Fio banka [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/bankovni-sluzby/uvery/podnikatelske-uvery>

Podpořte rozvoj svého podnikání zvýhodněným úvěrem v programu EaSI, 2021. In: *MONETA MONEY BANK* [online]. Praha: MONETA Money Bank [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/pujcky-a-uvery/program-easi>

Profi úvěr, 2021. In: *BUDOUCNOST JSTE VY KB* [online]. Praha: Komerční banka [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/podnikatelske-uvery/na-cokoli/profi-uver>

Profil společnosti, 2021. In: *Raiffeisen LEASING* [online]. Praha: Raiffeisen - Leasing [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://www.rl.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020, 2021. In: *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-03-10].

Raiffeisenbank a eBanka dokončily spojování, 2008. In: *INTERNET ARCHIVE* [online]. Praha: Raiffeisenbank [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20080718002009/http://www.rb.cz/news/?content=legal-merger>

REJNUŠ, Oldřich, 2016. *Finanční trhy: učebnice s programem na generování cvičných testů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5871-8.

ROSTECKÝ, Jiří a Vojtěch SCHWANGMAIER, 2017. Vojtěch Schwangmaier (Pneumatiky.cz): Zvládání sezónnosti, neatraktivní zboží, kamenní prodejci. In: <https://mladypodnikatel.cz/> [online]. Strakonice: rostecky.cz [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/vojtech-schwangmaier-pneumatiky-cz-t33308>

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEZNAMTE SE S RAIFFEISENBANK A.S., 2021. In: *Raiffeisen BANK* [online]. Praha: Raiffeisenbank [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/o-nas/kdo-jsme/profil-a-historie-raiffeisenbank-v-cr>

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SKUPINA RAIFFEISEN, 2021. In: *Raiffeisen BANK* [online]. Praha: Raiffeisenbank [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/o-nas/kdo-jsme/skupina-raiffeisen>

STRINGER, Gary, 2020. *Coursera Global Skills Index 2020* [online]. Mountain View: Coursera [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: https://pages.coursera-for-business.org/rs/748-MIV-116/images/gsi2020_final.pdf

SYNEK, Miloslav, 2006. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9892-4.

Úspory energie s EPC, 2021. In: *Enovation* [online]. Praha: enovation [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.enovation.cz/eu-dotace/operacni-program/oppik/uspory-energie-s-epc/>

Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků [online], 2015. Lucemburk: Publikční kancelář Evropské Unie [cit. 2021-05-09]. ISBN 978-92-79-45316-8. Dostupné z: http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0010.01/DOC_1

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Veřejná podpora, 2021. In: *ÚOHS ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE* [online]. Brno: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora/definicni-znaky-verejne-podpory.html>

Vše o KB, 2021. In: *BUDOUCNOST JSTE VY KB* [online]. Praha: Komerční banka [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/fakta-a-vysledky#skupina-kb-sg>

Využití nových finančních nástrojů, 2021. In: *CZECHINVEST* [online]. Praha: Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju>

Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení do roku 2021, 2021. In: *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, AliaWeb [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda>

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Rozdělení inovací dle pyramidy inovací.....	16
Obrázek 2: Schéma financování podniku dle původu a vlastnictví zdrojů.....	23
Obrázek 3:Porterův model pěti sil	34
Obrázek 4:SWOT analýza	37
Obrázek 5: Logo Seznampneu.cz	38
Obrázek 6: Logo Skladpneu.cz	38
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti	39
Obrázek 8: Schéma cirkulační ekonomiky	57
Obrázek 9: Schéma technologické komunikace	60

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Členění podniků dle zákona o účetnictví.....	13
Tabulka 2: Členění podniku dle Evropské Komise	14
Tabulka 3: Základní charakteristika společnosti ABA MEDIA s.r.o.	38
Tabulka 4: Běžná likvidita	40
Tabulka 5: Pohotová likvidita.....	40
Tabulka 6: Okamžitá likvidita	40
Tabulka 7: Celková zadluženost	41
Tabulka 8: Koeficient samofinancování	41
Tabulka 9: Míra zadluženosti	41
Tabulka 10: Altmanův index finančního zdraví podniku	42
Tabulka 11: SWOT analýza.....	58
Tabulka 12: Rozpočet software inovace	61
Tabulka 13: Sazby kontokorentního úvěru Fio.....	63
Tabulka 14: Nabídka úvěru ČSOB	64
Tabulka 15: Nabídka úvěru Komerční Banka	65
Tabulka 16: Nabídka úvěru Raiffeisenbank	66
Tabulka 17: Nabídka úvěru Moneta	67
Tabulka 18: Rozpočet skladové inovace	70
Tabulka 19: Nabídka úvěru s pohyblivým úrokem a obratovou slevou - GPD.....	73
Tabulka 20: Nabídka úvěru s obratovou slevou - TTG SE.....	74
Tabulka 21: Nabídka leasingu - Vianor	76
Tabulka 22: Nabídka leasingu - ČSOB Leasing.....	77
Tabulka 23: Nabídka leasingu - Raiffeisen Leasing	78
Tabulka 24: Porovnání bankovních úvěrů pro software inovaci	80
Tabulka 25: Porovnání nebankovních úvěrů pro skladovou inovaci.....	83
Tabulka 26: Porovnání leasingů pro skladovou inovaci	84

Seznam použitých vzorců

Vzorec 1: Běžná likvidita	30
Vzorec 2: Pohotová likvidita	31
Vzorec 3: Okamžitá likvidita.....	31
Vzorec 4: Celková zadluženost.....	32
Vzorec 5: Koeficient samofinancování.....	32
Vzorec 6: Míra zadluženosti	33
Vzorec 7: Altmanův index finančního zdraví podniku.....	33

Seznam použitých grafů

Graf 1: Vývoj strategických měnových kurzů vůči CZK	53
Graf 2: Situace na trhu práce	54
Graf 3: Porovnání vybraných zemí v Global Skill Index	55

Seznam použitých zkratk

Atd. A tak dále

Apod. A podobně

PPC Pay-Per-Click

OR Obchodní rejstřík

DIČ Daňové identifikační číslo

HDP Hrubý domácí produkt

SAAS Software as a Service

DOT Date of Trade

CMS Content management system

API Applicatio Programing Interface

EDI Electronic Data Interchange

XML Extensible Markup Language

ELTMA ELT Management Company Czech Republic

M/T Mud and Terrain

ETRMA European tyre & rubber manufacturers' association

ADAC Allgemeiner Deutscher Automobil-Club

DPH Daň z přidané hodnoty.

Seznam příloh

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2020**
(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ABA MEDIA s. r. o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Slovákova 10/359
Brno
602 00

Rok	Měsíc	IČ
2020		26979217

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	410		410	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3				
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4				
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	5				
B.I.2.	Ocenitelná práva	6				
B.I.2.1.	Software	7				
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I.3.	Goodwill	9				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	11				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14				
B.II.1.	Pozemky a stavby	15				
B.II.1.1.	Pozemky	16				
B.II.1.2.	Stavby	17				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18				
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	27				
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.II.3.1.	Náklady příštích období	145				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	146				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	147				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek Součet III.1. až III.2.	68				
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky Součet IV.1. až IV.2.	71	345		345	
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	7		7	
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	338		338	
D.	Časové rozlišení aktiv Součet D.1. až D.3.	74				
D.1.	Náklady příštích období	75				
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D.3.	Příjmy příštích období	77				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	78	410	
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.VI.	79	280	
A.I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	80	201	
A.I.1.	Základní kapitál	81	201	
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	82		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	83		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy Součet II.1. až II.2.	84		
A.II.1.	Ážio	85		
A.II.2.	Kapitálové fondy	86		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	87		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	88		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	89		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	90		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	91		
A.III.	Fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	92		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	93		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	94		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) Součet IV.1. až IV.2.	95		
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	96		
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	98		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	99	79	
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	101	130	
B.	Rezervy Součet B.1. až B.4.	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C.	Závazky Součet C.I. až C.III.	107	130	
C.I.	Dlouhodobé závazky Součet I.1. až I.9.	108	1	
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	116		
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	117		
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118		
C.I.9.	Závazky – ostatní	119	1	
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120	1	
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky Součet II.1. až II.8.	123	129	
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	110	
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	19	
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136		
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137		
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	138	19	
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139		
C.II.8.7.	Jiné závazky	140		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C.III.	Časové rozlišení pasiv Součet III.1. až III.2.	148		
C.III.1.	Výdaje příštích období	149		
C.III.2.	Výnosy příštích období	150		
D.	Časové rozlišení pasiv Součet D.1. až D.2.	141		
D.1.	Výdaje příštích období	142		
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Sestaveno dne: 31.12.2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:	

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2020**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2020		26979217

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ABA MEDIA s. r. o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Slovákova 10/359
Brno
602 00

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	1	
II.	Tržby za prodej zboží	2	6 388	
A.	Výkonová spotřeba Součet A.1. až A.3.	3	6 217	
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	6 079	
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	22	
A. 3.	Služby	6	116	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady Součet D.1. až D.2.	9	73	
D. 1.	Mzdové náklady	10	73	
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11		
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12		
D. 2.2.	Ostatní náklady	13		
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti Součet E.1. až E.3.	14		
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15		
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16		
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy Součet III.1. až III.3.	20		
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23		
F.	Ostatní provozní náklady Součet F.1. až F.5.	24	1	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Prodávý materiál	26		
F. 3.	Daně a poplatky	27		
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	1	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. + E. + III. - F.	30	98	

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly Součet IV.1. až IV.2.	31		
IV. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku Součet V.1. až V.2.	35		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy Součet VI.1. až VI.2.	39		
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet J.1. až J.2.	43		
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46		
K.	Ostatní finanční náklady	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48		
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)	49	98	
L.	Daň z příjmů Součet L.1. až L.2.	50	19	
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	19	
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.	53	79	
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 53) - M.	55	79	
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	6 389	

Sestaveno dne: 31.12.2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.: